

**UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE**

**Étude sur la contribution du médiateur à l'émergence  
de la collaboration en médiation**

**Laurent Thibault**

**Essai présenté à la Faculté de Droit  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître en prévention et règlement des différends  
Programme de Prévention et de Règlement des Différends**

**08 Avril 2004  
© Laurent Thibault, 2004**

BIBLIOTHÈQUE DE DROIT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

**UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE**

**Étude sur la contribution du médiateur à l'émergence  
de la collaboration en médiation**

**Laurent Thibault**

**Essai présenté à la Faculté de Droit  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître en prévention et règlement des différends  
Programme de Prévention et de Règlement des Différends**

**08 Avril 2004  
© Laurent Thibault, 2004**



## RÉSUMÉ

Cette recherche vise l'identification des variables qui agissent sur le phénomène de la collaboration à l'intérieur du processus de médiation et plus particulièrement sur celles sur lesquelles le médiateur peut avoir une influence. Les médiations qui font l'objet de cette étude portent sur des conflits en milieu de travail. La recherche s'appuie sur les témoignages des participants et l'analyse de la description de leur vécu lors d'une médiation. Elle a permis de mettre en lumière neuf variables que les parties ont décrites comme leur ayant donné ou enlevé le goût de collaborer. Parmi ces neuf variables, sept variables sont de nature à favoriser la collaboration et les deux autres à l'empêcher. Deux variables favorisant la collaboration ont été associées à la contribution du médiateur. Elles ressortent comme des variables importantes sur lesquelles le médiateur peut exercer une influence, il s'agit de la variable qualité de la communication et acceptation de sa part de responsabilité. Cette étude propose aussi quelques stratégies que les médiateurs pourraient utiliser dans le cadre de leur pratique pour améliorer le climat de collaboration entre les parties et faciliter la résolution des problèmes.

## SUMMARY

The objective of this research is to identify variables that influence collaboration between parties during mediation, and more specifically those variables on which mediators can have an influence. Mediation cases used for this research derive from conflicts in the work environment. The variables have been identified through the analysis of the description made by the parties about what they lived during the mediation. The analysis revealed nine variables that influence collaboration. Seven tend to facilitate collaboration and the two others tend to discourage parties to collaborate. Two variables that encourage collaboration have been associated to contribution of the mediator, they are; the quality of communications and the acceptance of it's share of responsibility in the conflict. This study also proposes a few strategies mediators could use to improve collaboration between parties and facilitate conflict resolution.

## Sommaire

L'objet de cette recherche porte sur la contribution du médiateur à l'émergence de la collaboration entre les parties. L'objectif poursuivi est d'arriver à identifier les variables susceptibles de favoriser la collaboration et sur lesquelles le médiateur pourrait exercer une influence. Peu d'études ont été faites sur le sujet. Celles qui traitent de collaboration proviennent principalement de recherches effectuées dans le domaine de la psychologie ou des sciences sociales. La revue documentaire a permis de mettre en évidence onze variables potentiellement reliées à la collaboration. Elles ont été regroupées en trois catégories; les variables liées à la personne, celles reliées au problème et celles reliées au processus.

L'approche utilisée dans la recherche est une approche phénoménologique qui consiste à demander aux participants de décrire avec le plus de détails possible, ce qui au cours de la médiation, leur a donné ou enlevé le goût de collaborer. La collecte des données s'est faite à l'aide d'un questionnaire qui a été administré de façon systématique à tous les participants à une médiation au cours d'une période de temps prédéterminée.

La description narrative fournie par les participants a ensuite été recoupée avec les réponses obtenues à une question fermée portant sur l'évaluation que chacun faisait de la contribution du médiateur. Ce recoupement d'information permet d'isoler les variables qui sont présentes lorsque la contribution du médiateur est évaluée aidante et celles qui le sont lorsque sa contribution est évaluée moins aidante.

L'analyse des résultats s'est effectuée selon des méthodes d'analyse qualitatives et statistiques reconnues, et a mis en évidence neuf variables liées au phénomène de la collaboration. Chacune d'elles exerce une influence plus ou moins grande sur la collaboration. Toutefois, parmi ces variables, deux qui ont un lien avec la contribution du médiateur, ressortent comme étant des variables

importantes d'un point de vue statistique. Les deux variables identifiées sont la qualité de la communication et l'acceptation de sa part de responsabilité le conflit.

L'analyse des résultats permet de conclure qu'elles ont une influence directe sur l'émergence de la collaboration, et qu'elles sont liées de très près à la contribution du médiateur durant le processus de médiation.

Bien que les neuf variables identifiées aient toutes une influence sur l'émergence de la collaboration, l'intérêt de la recherche est d'établir, à partir de deux variables importantes, la relation entre l'intervention du médiateur et l'amorce d'une collaboration de la part des parties.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>03</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>10</b>
<b>PREMIER CHAPITRE – Variables théoriques reliées à la collaboration...11</b>	
1. La problématique .....	11
2. Le cadre théorique .....	12
3. Revue documentaire .....	14
3.1 Les variables liées aux personnes .....	15
3.1.1 Attitudes et comportement des parties .....	17
3.1.2 Ouverture vers la coopération .....	20
3.1.3 Communications constructives .....	23
3.1.4 Niveau de confiance .....	24
3.1.5 L'ombre du futur .....	26
3.1.6 Désir des parties de voir le conflit se résorber .....	28
3.2 Les variables liées au problème .....	29
3.2.1 Nature du conflit .....	30
3.2.2 Contexte psychosocial .....	31
3.3 Les variables liées au processus .....	32
3.3.1 Compréhension du processus par les parties .....	33
3.3.2 Approches et styles du médiateur .....	35
3.3.3 Appropriation et reconnaissance du point de vue de l'autre.....	39
3.4 Conclusion .....	40
<b>DEUXIÈME CHAPITRE – La méthodologie de la recherche .....</b>	<b>42</b>
1. Introduction .....	42
2. Sélection des participants .....	42
2.1 Population cible .....	42
2.2 Échantillonnage des participants .....	44

2.3	Biais de sélection .....	45
2.4	Représentativité de l'Échantillon .....	46
3.	Cueillette des données .....	47
3.1	Questionnaire utilisé .....	47
3.1.1	Types de questions .....	48
3.1.2	Modulateurs .....	49
3.1.3	Validité du construit .....	50
3.1.4	Biais de déclaration .....	51
3.2	Protocole de cueillette des données .....	52
3.2.1	Effet Rosenthal .....	52
4.	Codage des données .....	53
4.1	Extraction des variables .....	53
4.1.1	Processus d'analyse de contenu phénoménologique .....	54
4.1.2	Fidélité du processus .....	55
4.1.3	Organisation de la matrice de données .....	56
4.2	Mesures prises pour assurer la validité .....	57
5.	Analyse des données .....	57
5.1	Cadre analytique .....	57
5.1.1	Tableau utilisé .....	58
5.1.2	Distinctions recherchées .....	58
5.2	Identification des distinctions significatives .....	59
<b>TROISIÈME CHAPITRE – L'analyse des résultats .....</b>		<b>60</b>
1.	Introduction .....	60
2.	Représentativité de l'échantillon .....	60
3.	Compilation des résultats .....	62
4.	Identification des variables .....	63
5.	Analyse des résultats .....	64
5.1	Choix des variables .....	65
5.1.2	Variable Qualité de la communication .....	68
5.1.3	Variable Acceptation de sa part de responsabilité .....	69
6.	Parallèle avec la littérature .....	69
7.	Fiabilité des résultats .....	71

7.1	Évidence des extrêmes .....	71
8.	Conclusion .....	72

#### **QUATRIÈME CHAPITRE – Pertinence des variables phénoménologiques**

.....	73
1. Introduction .....	73
2. Comparaison des variables .....	73
3. Liens entre les variables .....	78
3.1 Variables liées à la personne .....	78
3.1.1 Blâmes et agressivité .....	79
3.1.2 Mépris des préoccupations de l'autre .....	79
3.1.3 Attitude positive .....	80
3.1.4 Réceptivité aux préoccupations de l'autre .....	81
3.1.5 Acceptation de sa part de responsabilité .....	82
3.1.6 Qualité de la communication .....	83
3.1.7 Confiance en la capacité de résoudre .....	84
3.1.8 Améliorer la relation .....	85
3.1.9 Désir / nécessité de résoudre le conflit .....	86
3.2 Variables liées au problème .....	88
3.3 Variables liées au processus .....	88
3.3.1 Compréhension du processus de médiation .....	89
3.3.2 Approche et style du médiateur .....	89
3.3.3 Appropriation et reconnaissance du point de vue de l'autre .....	90
4. Les variables importantes .....	91
4.1 Qualité de la communication .....	91
4.2 Acceptation de sa part de responsabilité .....	92
5. Interrelation entre les variables .....	94
6. Généralisation .....	95
7. Stratégies pour le médiateur .....	97
7.1 Stratégies reliées à la communication .....	98
7.2 Stratégies reliées à l'acceptation de sa part de responsabilité .....	99
8. Conclusion .....	101

<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>102</b>
--	------------

<b>Annexe A - Le questionnaire et son protocole d'administration .....</b>	<b>105</b>
--	------------



## LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 ....** Variables liées aux personnes extraites de la revue documentaire avec le nom des auteurs qui en traitent .....
- Tableau 2 ....** Variables liées au problème extraites de la revue documentaire avec le nom des auteurs qui en traitent .....
- Tableau 3 ....** Variables liées au problème extraites de la revue documentaire avec le nom des auteurs qui en traitent ....
- Tableau 4 ....** Population cible ayant participé à une médiation entre le 01 janvier 2002 et le 06 août 2003 .....
- Tableau 5 ....** Matrice des données pour la compilation des résultats d'analyse ..
- Tableau 6 ....** Comparaison entre la population cible des Centres de Résolution de Conflits et la population de participants à la recherche (échantillon) .....
- Tableau 7 ....** Liste, définition et fréquence des variables identifiées à partir des réponses des participants .....
- Tableau 8 ....** Comparaison du contenu des réponses des parties en fonction de leur évaluation de la contribution du médiateur au climat de collaboration.....
- Tableau 9 ....** Tableau comparatif entre les variables identifiées dans la revue documentaire et les variables issues de la recherche phénoménologique et regroupées par thèmes .....

## REMERCIEMENTS

L'auteur de cet essai a bénéficié d'une bourse d'étude reliée au projet « La médiation en milieu de travail : étude des variables qui influencent la motivation à collaborer », subventionné par le *Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture* dans le cadre du *Programme d'établissement de nouveaux professeurs – chercheurs* (numéro du dossier : 88392).

L'auteur tient à remercier de façon particulière le Professeur Jean Poitras pour son support constant, son professionnalisme, sa disponibilité et la pertinence des ses conseils tout au long de la recherche et de la préparation de cet essai.

De plus, l'auteur tient à exprimer ses remerciements à M. Fernand Bélair et M. Jacques Fortin, deux collègues d'études, pour leur collaboration et leurs précieux conseils lors de la réalisation de ce projet.

## **PREMIER CHAPITRE**

### **VARIABLES THÉORIQUES RELIÉES À LA COLLABORATION**

À la lumière des résultats d'une recherche documentaire, ce chapitre fera état des variables théoriques qui touchent le phénomène de la collaboration. L'objectif est de mieux cerner la problématique de l'émergence de la collaboration, et particulièrement de la contribution du médiateur à cet effet.

#### **1. LA PROBLÉMATIQUE**

Le sujet général de la présente étude porte sur le phénomène de la collaboration dans le cadre du processus de médiation. Bien que l'on retrouve passablement de littérature traitant de la médiation, il n'existe que très peu de recherches scientifiques dans ce domaine, qui permettent d'expliquer ce qui fait que s'installe ou non la collaboration à l'intérieur d'un processus de médiation. Les études portant sur la collaboration ont principalement été effectuées dans le cadre d'études sociologiques, et non spécifiquement orientées vers la médiation. Des recherches en psychologie traitent également de la collaboration comme un aspect du comportement chez des personnes en situation de conflit. Toutefois, ces recherches abordent ce phénomène en tentant d'expliquer le comportement de chacun en fonction des agissements de l'autre, sans considérer le rôle que pourrait y jouer une tierce partie.

Comme en fait état la littérature, en situation de médiation, l'émergence ou non de la collaboration peut être influencée par une multitude de facteurs. Toutefois, l'angle par lequel nous examinons cette question, porte sur le rôle que pourrait jouer le médiateur pour faciliter l'émergence de la collaboration ou la décourager.



La démarche poursuivie vise à identifier les variables présentes en médiation et sur lesquelles le médiateur pourrait exercer une influence susceptible de faciliter ou de nuire à la collaboration entre les parties.

Dans le domaine de la médiation, il n'existe pas actuellement de données scientifiques relatives à ce que les parties considèrent comme éléments facilitant ou non la collaboration à travers le rôle joué par le médiateur. Jusqu'à présent, les théories se sont développées à partir de la direction inverse, soit en observant les parties et en tentant d'expliquer leur comportement. Jamais il n'a été demandé aux parties ce qu'elles percevaient dans le comportement du médiateur comme des éléments facilitant ou non la collaboration. Dans la littérature qui traite de médiation, les auteurs s'attardent beaucoup sur les techniques reliées au processus, et lorsque le volet de la collaboration y est traité, il l'est sous l'angle du comportement démontré par les parties durant la médiation.

Cette recherche s'inscrit dans la perspective inverse; c'est-à-dire à partir de la description que font les parties, de l'émergence de la collaboration dans un processus de médiation. En nous basant sur l'opinion des parties à une médiation, nous identifierons les variables présentes lorsque le comportement du médiateur est jugé aidant et lorsqu'il est jugé moins aidant. La recherche est orientée vers l'identification des variables présentes dans l'une et l'autre des situations, et sur lesquelles le médiateur aurait pu avoir une influence. Nous mettrons en relief le rôle du médiateur en tant que catalyseur dans l'émergence de la collaboration. Les résultats devraient apporter un éclairage sur ce que le médiateur pourrait faire, ou les éléments sur lesquels il pourrait intervenir pour faciliter l'émergence de la collaboration à l'intérieur d'un processus de médiation.

## 2. LE CADRE THÉORIQUE

La présente recherche s'appuie sur la théorie du champ psychologique de Lewin. Selon celle-ci, le champ psychologique comprend tous les faits qui existent à un moment donné pour un individu, et constitue tout ce dont il a

conscience ici et maintenant. Pour qu'un fait existe dans le champ psychologique d'un individu, il doit avoir un effet sur son comportement, que ce fait soit perçu, conscient ou latent. Or, dans le cadre d'une recherche dans le domaine de la médiation, une approche s'appuyant sur cette théorie est tout à fait pertinente. Lorsque les parties arrivent en médiation, elles arrivent chacune avec leur position propre et leurs buts à atteindre. Au cours du déroulement de la médiation, normalement les parties s'éloignent de leur position respective et commencent à collaborer dans le but de trouver une solution à leur différend. Qu'est ce qui fait que les individus décident d'abandonner leur attitude antagoniste et commencent à collaborer? Qu'est-ce qui les influence et comment expliquer ce phénomène? Notre recherche s'appuie sur le témoignage des parties et cette question sera examinée dans la perspective de l'influence que pourrait exercer le médiateur sur celui-ci.

Tel que le décrit Deutsch (2000), en s'appuyant sur la théorie de Lewin, le champ psychologique est dans un état d'équilibre quasi stationnaire, c'est-à-dire qu'il tend à maintenir sa structure et à conserver son équilibre, alors qu'il oscille constamment entre des états d'équilibre et de déséquilibre en réponse à l'influence de forces propulsives et restrictives qui agissent sur lui. Les forces propulsives tendent à orienter les actions vers quelque chose ou à les écarter de quelque chose, et insufflent des changements dans les comportements des individus. Les forces restrictives s'opposent de façon équivalente aux forces propulsives et tendent à en annuler les effets, conservant ainsi les structures des comportements.

En médiation, quelles seraient ces forces propulsives qui favorisent l'émergence de la collaboration et quelles seraient ces forces restrictives qui lui nuisent et sur lesquelles le médiateur pourrait intervenir? La théorie du champ psychologique de Lewin fait partie des théories dites cognitives, desquelles découlent différentes approches, dont l'approche phénoménologique. Cette dernière est très près de celle de Lewin et accorde beaucoup d'importance aux perceptions qu'ont les individus de leur environnement social. Selon cette approche, ce sont les perceptions des gens qui dicteront leur comportement. Les



deux approches diffèrent seulement en ce que Lewin postule que l'élément conscience n'est pas nécessaire pour que les perceptions et le sens donné aux divers stimuli sociaux influent sur le comportement social, alors que l'approche phénoménologique propose que seules les cognitions en conscience (le ici et maintenant), dans un épisode donné, détermineront le comportement social de l'individu. L'identification des éléments qui influencent le comportement des individus se fait à partir de la description qu'ils font d'un phénomène vécu, dont ils sont conscients et qui est significatif pour eux. Cette approche a un lien direct avec un style de recherche qui s'appuie sur une approche dite qualitative, qui est utilisée par les chercheurs qui «...s'intéressent plutôt à la lecture que les gens font de leur réalité. Ils tentent de préciser comment ces derniers percevaient et interprétaient une situation donnée en leur demandant de s'exprimer abondamment sur une situation ...». (Giroux, 1998, p. 14). L'utilisation de cette approche dans la présente recherche permettra d'identifier les éléments qui sont importants aux yeux des participants et qui les auront amené à collaborer ou non avec l'autre partie, en fonction de leur évaluation de la contribution du médiateur. « En fait, l'important est de privilégier l'approche la plus susceptible de fournir une réponse à la question qui fait l'objet de la recherche. Ainsi l'approche qualitative est souvent utilisée dans les premiers stades d'une recherche, à plus forte raison s'il s'agit d'explorer un phénomène peu étudié jusque-là». (Giroux, 1998, p. 15)

### 3. REVUE DOCUMENTAIRE

Bien que la plupart des recherches effectuées sur le phénomène de la collaboration l'aient été dans le cadre d'études sociologiques ou en psychologie sociale, différents chercheurs ont continué à développer ces théories et en ont appliqué les résultats à la compréhension des phénomènes qui interviennent dans la dynamique de la résolution de conflits.

Tel que mentionné dans les pages qui suivent, il existe un très grand nombre de variables présentes lors de situations de résolution de conflits qui

semblent avoir une influence sur la collaboration entre les parties. La majorité de celles-ci sont propres aux parties, mais un certain nombre échappent à leur contrôle, et sembleraient plutôt appartenir à un tiers neutre, seraient susceptibles d'être influencées par l'intervention de quelqu'un, étranger au conflit. Nous pouvons regrouper l'ensemble de ces variables sous les trois grands thèmes suivants : 3.1 les variables liées aux personnes; 3.2 les variables liées aux problèmes et 3.3 les variables liées au processus.

À l'intérieur de chacun de ces thèmes généraux, nous retrouvons plusieurs variables qui peuvent être présentes à divers degrés dans des situations de résolution de conflits et qui sont susceptibles de se retrouver lors de médiation.

De façon à pouvoir identifier et dresser la liste des variables qui semblent avoir une influence sur la collaboration, les éléments potentiels du champ de l'émergence de la collaboration que l'on retrouve dans la revue documentaire sont regroupés sous chacun de ces thèmes. Dans le but de faciliter la compréhension et de permettre au lecteur d'avoir une meilleure vue d'ensemble, nous présentons ces variables sous forme de tableau. Ils identifient les variables sous chacun des thèmes généraux, de même que les auteurs qui traitent de celles-ci. Le contenu des théories qu'ils avancent suivent la présentation.

De cet inventaire, nous concentrerons notre attention sur les variables sur lesquelles le médiateur pourrait intervenir et qui sont susceptibles d'avoir une influence sur le résultat des médiations.

### **3.1 Les variables liées aux personnes**

Une première catégorie de variables identifiée comme variables liées aux personnes a été dressée. La littérature portant sur ces variables découle majoritairement de recherches effectuées dans le domaine de la psychologie ou dans le domaine social.



Tableau 1

**Variables liées aux personnes extraites de la revue documentaire et le nom des auteurs qui en traitent**

<b>VARIABLES LIÉES ÀUX PERSONNES</b>	<b>DÉFINITION</b>	<b>AUTEURS</b>
Attitude et comportement des parties.	Attitude et comportement des parties en fonction de l'interdépendance des objectifs poursuivis. (Intérêts communs).	Deutsch (1949-1985) Miller (1937,1944) David Johnson (1989) Augsburger (1992) Deutsch (1948-1949)
Ouverture vers la coopération	Comportement des parties orienté vers la recherche d'une perspective cognitive	Johnson et Johnson (1979, 1989, 1995a) Zubeck, Pruitt, Peirce (1992) Rawls (1996)
Communications constructives	Capacité des parties d'être en désaccord avec l'autre partie et d'échanger dans une approche constructive	Johnson et Johnson (2000) Tjosvold (1998) Johnson (1971) Jonhnsen et Johnson (1989)
Niveau de confiance	Niveau de confiance qui existe entre les parties et envers le médiateur	Augsburger (1992) Deutsch (1949-1985) Gabarro (1978) Thompson, Zanna, et Griffin (1995) Lewicki et McAllister (1998) Poitras et Renaud (1996)
L'ombre du futur	L'ombre du futur est la perspective de la continuation de la relation entre les parties	Zubeck, Pruitt, Pierce (1992)
Désir de voir le conflit se résorber	Désir des parties de voir le conflit se résorber et perception que se fait le médiateur de la complémentarité de leurs objectifs	Augsburger (1992)

### 3.1.1 Attitude et comportement des parties

Plusieurs recherches dans le domaine de la psychologie portent sur l'attitude des gens en situation de conflit. Dès 1931, Lewin identifiait trois types fondamentaux de conflits psychologiques qu'il décrit comme suit ; a) le type approche/approche dans lequel la personne se retrouve devant deux valences positives à peu près d'égale force; b) le type évitement/évitement dans lequel elle se retrouve entre deux valences négatives à peu près d'égale force; et c) le type approche/évitement dans lequel la personne est exposée à une force provenant d'une valence positive et une autre négative à peu près d'égale force. (Deustch, 2000, p.13).

Ces recherches ont été poursuivies par Hull (1938) qui a transposé les analyses de Lewin en une terminologie portant sur la gradation des objectifs poursuivis, et Miller (1937,1944) a effectué d'autres recherches et élaboré davantage sur le sujet. Morton Deutsch (1949a, 1949b) s'est inspiré des théories de Lewin pour commencer à développer une théorie sur la coopération - compétition. « My own initial theorizing on cooperation-competition (Deustch, 1949b) was influenced by Lewinian thinking on tension systems, ». (Deustch, 2000, p.13).

La théorie de la coopération - compétition développée par Morton Deutsch à partir de 1949 et jusqu'en 1985, a continué à faire l'objet de recherches et a été développée plus en détail par David Johnson en 1989.

Cette théorie de Deutsch repose sur deux idées de base. La première traite de l'interdépendance entre les objectifs des personnes impliquées dans une situation de conflit et la seconde concerne les actions prises par ces personnes. Deutsch divise les types d'interdépendance entre les objectifs en deux catégories : le type positif et le type négatif. L'interdépendance positive est celle où les objectifs sont liés de telle sorte que la probabilité qu'une personne atteigne ses objectifs est en corrélation positive avec la probabilité que l'autre fasse de même.



Dans l'interdépendance négative, la corrélation concernant l'atteinte des objectifs est négative. Deutsch caractérise aussi les actions en deux types; les actions facilitantes et les actions perturbatrices.

I also characterize two basic types of actions by an individual: «effective actions,» which improve the actor's chances of obtaining a goal, and «bungling actions,» which worsen the actor's chances of obtaining the goal. (Deutsch, 2000, p. 22)

Les buts poursuivis par les gens peuvent avoir une interdépendance positive pour plusieurs raisons: ils peuvent avoir un lien d'amitié, être récompensés pour des réalisations communes, devoir partager des ressources ou surmonter un obstacle ensemble, ne pas pouvoir réaliser une action sans l'aide de l'autre, devoir s'allier devant une menace commune, etc. De la même façon, il peut exister une interdépendance négative. En plus de ces deux types d'interdépendance, il peut tout de même y avoir une absence d'interdépendance, c'est-à-dire une indépendance entre les buts poursuivis par les personnes. Toutefois, selon cet auteur, l'existence d'un conflit implique nécessairement une certaine interdépendance.

À travers leurs recherches, Zubeck, Pruitt, Peirce; 1992; ont analysé le comportement des parties et les conséquences d'avoir un comportement hostile. Ils ont constaté qu'un tel comportement diminue le désir de collaborer chez les parties et nuit à l'atteinte de leurs objectifs, tout comme le fait le manque de confiance des parties l'une envers l'autre. L'hostilité chez l'une des parties peut induire la même attitude chez l'autre et augmenter la compétition entre elles. Ce genre de comportement contribue à mettre l'autre partie sur la défensive, ce qui diminue sa capacité de recherche de solutions et les chances de succès de la médiation.

Un autre auteur, Augsburger (1992), est d'avis que lorsque les conflits surviennent dans des situations où il y a coopération en ce qui concerne les tâches, possibilités de récompenses communes, interdépendance dans les

structures et partage d'une orientation psychologique de coopération, il en résulte un pouvoir accru pour les parties; ce qui favorise la résolution du conflit. Dans ces situations, le conflit est généralement perçu comme un problème mutuel à être résolu par les deux parties. Cela a pour conséquence de diminuer les différences de pouvoir entre les participants, d'augmenter leur pouvoir mutuel et les incite à travailler plus efficacement à l'atteinte de leur but commun.

La théorie de Augsburger (1992) sur la coopération - compétition avance les prédictions suivantes : dans des situations de conflits interpersonnels ou de groupes, où les objectifs sont majoritairement dans une relation d'interdépendance positive (relation coopérative), on pourra constater plusieurs caractéristiques positives telles que :

- communication efficace, c'est-à-dire que les idées sont verbalisées, les gens sont attentifs les uns envers les autres, acceptent les idées émises et se comprennent mieux;
- camaraderie, entraide et moins d'obstructions, c'est-à-dire que les gens sont plus satisfaits, plus portés à coopérer et démontrent plus de respect envers les autres;
- coordination des efforts, répartition du travail, c'est-à-dire que les gens sont centrés sur l'accomplissement des tâches, maintiennent l'ordre dans les discussions et démontrent une plus grande productivité;
- empathie pour les idées des autres, c'est-à-dire que les gens se rapprochent sur le plan des croyances et des valeurs, qu'ils ont confiance dans leurs idées et dans le fait que les autres les partagent;
- définition des intérêts divergents comme étant un problème commun à être solutionné par la collaboration et par un effort collectif, c'est-à-dire que l'accent est mis sur la reconnaissance de la légitimité des intérêts de l'autre et la recherche de solutions qui répondent aux besoins de tous.

Par contre, dans des situations où l'interdépendance des objectifs est négative (processus compétitif), on retrouvera les caractéristiques opposées, soit :



- difficultés dans les communications, c'est-à-dire que les parties tentent mutuellement de tirer avantage de l'autre, font de fausses promesses, n'ont pas confiance dans l'honnêteté des informations échangées;
- blocages et obstructions de part et d'autre, c'est-à-dire que les gens essaient d'imposer leur point de vue, sont fermés aux idées d'autrui et ne sont pas prêts à collaborer;
- incapacités des parties de se diviser le travail, c'est-à-dire que les gens adoptent une approche égoïste, restent centrés sur leurs positions et ne veulent pas partager;
- répétition d'expériences désagréables et rejet mutuel des idées de l'autre, c'est-à-dire que les gens restent centrés sur le passé et ne croient pas à la bonne foi de l'autre;
- désir d'augmenter son propre pouvoir, c'est-à-dire qu'il n'y a aucune ouverture aux idées, et qu'il règne une perception négative des intentions de l'autre.

Le processus amène à penser que la solution doit être imposée, et le conflit devient une guerre de pouvoir et déborde largement son cadre initial.

Dans un conflit, il semble que lorsque les parties prennent conscience de l'interdépendance des objectifs qu'elles poursuivent et de leurs intérêts communs, elles sont davantage portées à collaborer. Cet élément pourrait possiblement constituer une variable sur laquelle un médiateur pourrait exercer une certaine influence et conséquemment, contribuer à la manifestation de collaboration entre les parties.

### **3.1.2 Ouverture vers la coopération**

La recherche a démontré les effets positifs d'un comportement de coopération: « more constructive resolution of conflicts results from cooperative as opposed to competitive processes. » (Deutsch, 2000, p. 27).

Une notion identifiée sous le nom de controverse constructive est reliée à la coopération et implique plusieurs suppositions théoriques mises de l'avant par Johnson et Johnson, (1979, 1989, 1995a). Selon ces auteurs, lorsque les gens sont face à un problème à résoudre ou une décision à prendre, ils tirent une conclusion initiale basée sur la catégorisation et l'organisation d'informations incomplètes. Ensuite, lorsqu'ils présentent leurs conclusions et raisonnements aux autres, ils entreprennent une revue cognitive, approfondissent la compréhension de leur position et utilisent des stratégies de raisonnement de plus haut niveau. Lorsqu'ils sont confrontés à des opinions différentes, émises par les autres qui s'appuient sur leurs propres informations, expériences et perspectives, ils deviennent alors incertains.

Dans un processus dynamique, une incertitude, un conflit conceptuel ou un déséquilibre motive d'abord la recherche d'informations supplémentaires et de nouvelles expériences, puis la recherche d'une perspective cognitive adéquate, et fait de nouveau appel au processus de raisonnement. En adaptant leur perspective cognitive et leur raisonnement à travers la compréhension et l'évaluation des perspectives et des raisonnements des autres, les gens en arrivent à de nouvelles conclusions et décisions, ce qui peut les inciter à adopter un comportement de coopération.

Tel que l'explique Deutsch (2000), les normes d'un comportement de coopération sont similaires aux normes d'un comportement de respect, de responsabilité, d'honnêteté et d'empathie démontrées envers un ami ou envers les membres d'un groupe.

Selon tous ces auteurs, les normes d'un comportement de coopération particulièrement applicables à un conflit se traduisent ainsi :

- placer la mésentente en perspective en identifiant des points et des intérêts communs;
- se concentrer sur le problème et éviter les attaques personnelles;

- chercher à comprendre le point de vue de l'autre, sa perspective; se mettre à sa place;
- construire sur les idées de l'autre, reconnaître leurs valeurs;
- mettre l'accent sur les aspects positifs de l'autre et sur les possibilités d'un règlement constructif du conflit;
- assumer ouvertement la responsabilité des effets négatifs de ce que l'on a dit ou fait;
- être prêt à pardonner si l'autre fait des excuses sincères, chercher la réconciliation;
- répondre aux besoins légitimes de l'autre;
- permettre à l'autre de contribuer effectivement aux efforts de coopération;
- être ouvert et honnête dans les communications, mais de façon réaliste;
- demeurer humain et traiter l'autre comme une personne et avec considération.

Il sera intéressant de voir si ces normes de comportement seront identifiées par les participants à la recherche et de découvrir l'influence que le médiateur pourrait avoir sur celles-ci de façon à faciliter l'émergence de la collaboration.

Cependant, les recherches ont démontré que les normes de coopération et de résolution de conflit dans une approche constructive reflètent des valeurs fondamentales auxquelles des gens peuvent tout de même adhérer, malgré qu'ils soient profondément divisés par des doctrines religieuses, philosophiques ou morales. Parmi ces valeurs, on retrouve la réciprocité, l'égalité humaine, le partage communautaire, la faillibilité et la non-violence. Selon les auteurs les attitudes, les normes et les valeurs qui contribuent à forger la coopération sont nécessaires, mais en elles-mêmes, ne sont pas suffisantes.



### 3.1.3 Communications constructives

Une autre variable revient régulièrement dans la littérature. Elle a trait à la qualité des communications que les gens maintiennent dans leurs rapports. Selon Tjosvold (1998), la capacité d'être en désaccord avec les idées de l'autre tout en reconnaissant ses compétences personnelles, constitue une habileté importante à posséder dans un conflit. Par contre, être en désaccord avec les autres et les considérer comme incompetents, fait en sorte que la personne s'en tient à ses idées et rejette les informations et les idées provenant de l'autre. À l'opposé, le fait d'être en désaccord avec l'autre tout en étant prêt à reconnaître ses compétences personnelles, résulte en un meilleur contact entre les deux personnes. Cela amène à être plus ouvert aux idées de l'autre, plus intéressé à les connaître et plus disposé à les incorporer dans l'analyse du problème. Il y a ainsi davantage de chances que les parties arrivent à trouver un objectif de coopération, à intégrer leurs perspectives et dégagent une entente.

Les auteurs Johnson et Johnson (1989) sont d'avis que d'autres habiletés sont requises en situation de conflit, et ils identifient entre autres celles de pouvoir échanger des informations et des opinions dans une approche de controverse constructive; ce qui permet d'ajouter de la perspective. Cette perspective se développe lorsque les parties échangent des informations personnelles et factuelles en utilisant la paraphrase pour mieux comprendre. Selon eux, adopter cette approche dans un conflit augmente la compréhension et la considération donnée aux informations reçues et facilite l'élaboration de solutions créatrices et la résolution des problèmes.

Une troisième série d'habiletés requises consiste à faire la différenciation et l'intégration des positions (Johnson et Johnson, 2000). La différenciation consiste à faire ressortir les différences entre les positions, tandis que l'intégration vise à combiner. Il faut reconnaître que les controverses passent souvent à travers une série d'étapes de différenciation et d'intégration avant d'en arriver à une solution finale.

Ces auteurs mentionnent que les gens qui démontrent de la conciliation, de la compassion, de la préoccupation pour l'autre; prennent le risque du contact avec l'autre et la responsabilité de leur propres actions, qui font plus facilement confiance, font généralement face au conflit de façon plus efficace. Dans la même veine, ils soulignent que la tendance naturelle des gens à juger et évaluer les autres crée des barrières et établit un environnement défensif, sinon destructif pour la communication. Les pensées stéréotypées et la tendance à catégoriser l'information et les gens, souvent de manière erronée, créent une atmosphère défensive ou produisent de la colère, empêchent d'effectuer des rapprochements entre les parties, et accroît même la distance entre elles.

Les stratégies de communication qu'adoptent les parties [créent à remplacer par : entraînent] une réaction soit de support ou de défense. Elles peuvent placer sur la défensive, générer de la distance, de la méfiance et de la résistance entre les parties, blesser l'autre davantage, exacerber ou même produire plus de conflit. Par contre, la démonstration d'empathie réduit la défense chez l'autre personne.

L'utilisation de bonnes stratégies de communication va plutôt amener un plus grande compréhension et une volonté de partager davantage d'informations.

Tel que le décrivent ces auteurs, établir un environnement dans lequel les communications sont constructives peut faciliter l'émergence de la collaboration et la résolution de conflits.

#### **3.1.4 Niveau de confiance**

Dans la littérature, plusieurs auteurs font ressortir une autre variable, soit le niveau de confiance que les parties peuvent avoir entre elles et envers le médiateur.



L'intervention d'un tiers dans un processus de résolution de conflit n'est pas nécessairement perçue de la même façon par tous. Ainsi, selon Augsburg, (1992), les gens de culture individualiste (ex. : les occidentaux) perçoivent que, si l'autre partie requiert l'intervention d'un tiers neutre, c'est qu'elle a peur de l'affrontement ou est incapable de gérer son anxiété ou manque d'assurance, alors que les collectivistes (ex. : les orientaux) seront favorablement influencés vers la collaboration par l'intervention d'un tiers, parce que pour eux, la confrontation et l'approche directe sont considérées comme dysfonctionnelles.

Les auteurs Poitras et Renaud, (1996) indiquent qu'un climat de confiance doit s'installer entre les parties pour qu'il y ait une progression vers la résolution du conflit. Ils notent toutefois que si la tierce partie n'a que peu d'influence sur le degré de confiance qui existe entre les parties, elle peut intervenir de façon à établir un tel climat entre elle-même et les parties, et aussi, faire en sorte que les parties gagnent confiance envers le processus :

Le climat de confiance est une composante importante de la relation entre le médiateur et les parties. Sans confiance, les parties seront beaucoup plus défensives, fermées aux propositions des autres et peu enclines à divulguer leurs intérêts. [...] Si le niveau de confiance entre les parties est une variable sur laquelle le médiateur a peu d'emprise, celui-ci peut intervenir dans sa relation de confiance avec les parties et à l'égard du niveau de confiance de celles-ci envers le processus. (Poitras et Renaud, 1996, p. 96)

Selon Deutsch (1949, 1985), si la confiance existe entre les parties, le conflit sera résolu plus facilement et de façon plus efficace. Ceci lui semble évident pour tous ceux qui ont été dans une situation de conflit. Une partie qui fait confiance à l'autre aura tendance à croire ce qu'elle dit et à penser que l'autre agit avec de bonnes intentions et cherche à régler le conflit de façon constructive. À l'opposé, lorsque le lien de confiance n'existe pas, on adoptera une attitude de méfiance et de défense l'un envers l'autre. Comme il a été démontré à plusieurs reprises, le niveau de confiance ou de méfiance dans la relation influence directement la dynamique émergente du conflit. La capacité du médiateur

d'établir un climat de confiance entre les parties et envers lui-même pourrait constituer une variable facilitant l'émergence de la collaboration.

La plupart des relations ne sont pas complètement basées sur la confiance ou complètement basées sur la méfiance, mais contiennent des éléments des deux. De façon générale, les gens ont des sentiments positifs et des sentiments négatifs envers les autres. Ce phénomène produit un autre niveau de conflit : le conflit intrapsychique, souvent appelé ambivalence. Les états d'ambivalence sont caractérisés par des éléments de confiance et de méfiance envers l'autre. Le conflit interne créé par cette disposition d'esprit, perturbe la perception du comportement de l'autre et amène les acteurs à examiner attentivement les actions de l'autre et à évaluer si elle peuvent être placées dans la colonne de la confiance ou dans celle de la méfiance. Les relations ambivalentes sont souvent près l'une de l'autre et difficiles à différencier (Gabarro, 1978), parce que les acteurs doivent tenir compte des contextes dans lesquels ils peuvent faire confiance à l'autre et ceux dans lesquels ils doivent s'en méfier.

Comme il a été noté dans les études menées par Thompson, Zanna, et Griffin, (1995); et par Lewicki et McAllister, (1998), l'ambivalence peut conduire les protagonistes à l'incapacité d'agir, ou les amener à modifier leur stratégie dans le but d'influencer l'autre partie. Ainsi, le conflit interne de l'ambivalence entre la confiance et la méfiance envers l'autre affectera probablement le comportement d'une personne dans le cadre d'un conflit interpersonnel. Compte tenu de la multitude de mélanges possibles de degrés de confiance et de méfiance qui peuvent exister dans une relation, peu de relations sont caractérisées par une confiance pure ou une méfiance pure.

### **3.1.5 L'ombre du futur**

Un autre volet important qu'ont fait ressortir les auteurs Zubeck, Pruitt, Pierce, (1992); est ce qu'ils ont identifié comme l'ombre du futur. Ils définissent cette variable comme étant la perspective de la continuation de la relation entre



les parties, et avancent qu'elle augmente les chances de succès à court terme de la médiation. Selon eux, le succès d'une médiation est mesuré en se fondant sur trois critères, à savoir : y a-t-il eu entente? les objectifs ont-ils été atteints? est-ce que les parties sont satisfaites de l'entente et du déroulement du processus? Ces auteurs affirment que les parties sont davantage portées à collaborer lorsqu'elles perçoivent qu'elles ont des intérêts communs dans la poursuite de leurs rapports, au-delà de la problématique spécifique de la situation à résoudre.

Tel que rapporté par Augsburger, (1992, p. 63-64), des recherches conduites par Robert Axelrod l'ont amené à mettre en lumière cinq facteurs susceptibles d'augmenter la coopération. Ainsi, Axelrod, : « has suggested five basic factors in increasing mutuality; he has derived these from his research in competitive and cooperative game theory.» Et parmi les facteurs identifiés, le premier concerne l'ombre du futur. À cet égard, il propose les effets bénéfiques de son utilisation : « Enlarge the shadow of the future. Mutual cooperation can be stable if the future is sufficiently important relative to the present.»

Le recours aux autres facteurs est également intéressant. Il suggère entre autres de changer l'équilibre entre les motivations et bénéfices personnels et les motivations et bénéfices collectifs; ce qui selon lui, aura comme résultat d'accroître la solidarité et le degré d'attention envers les autres. Il conseille aussi d'enseigner aux gens à se préoccuper du mieux être des autres; ce qu'il considère comme la base de la coopération. Un autre facteur qu'il considère important, est celui de promouvoir la réciprocité dans une perspective d'atteindre un niveau de confiance et de coopération inconditionnel. Finalement, le cinquième facteur auquel il fait référence concerne la reconnaissance des habiletés et des spécificités des autres et la recherche d'opportunités de coopération. Selon lui, cela mènera à de plus nombreuses occasions d'associations, à un plus grand niveau de confiance et à une meilleure collaboration.

Ces facteurs recoupent des éléments qui apparaissent sous d'autres variables. Aussi, il sera intéressant de connaître l'opinion des participants à l'égard de la perspective de la continuation de leur relation, et de déterminer si

cela peut constituer une variable facilitant l'émergence de la collaboration et sur laquelle le médiateur pourrait avoir une influence quelconque.

### 3.1.6 Désir des parties de voir le conflit se résorber

L'auteur Augsburger, (1992) identifie le désir des parties de voir le conflit se résorber comme un élément important de la médiation. Il indique que le médiateur peut appuyer sa stratégie d'intervention sur la perception qu'il se fait du désir qu'ont les parties de résoudre le problème.

First, the third party, can assess whether the motivation to reduce the conflict is mutual. Both sides must be self-motivated to enter the give-and-take of negotiation. If one side is not motivated, the third party can avoid the direct confrontation by continuing to act as a go-between, [...]  
(Augsburger, 1992. P. 157-158)

Il mentionne que devant l'émergence d'un conflit, les parties ont cinq options possibles; l'évitement, laisser tomber, la confrontation, le compromis ou la collaboration, et que le premier réflexe des parties est de choisir l'évitement. Selon lui, le désir de voir le conflit se résorber tient plus de la fuite que de la volonté de collaborer. De plus, il énumère différentes stratégies que peut utiliser le médiateur pour augmenter la collaboration entre les parties : établir l'agenda des discussions et le faire respecter, garder l'équilibre dans les droits de parole, dénouer les impasses et recentrer sur le processus au besoin.

Cette position est supportée par Pruitt et Olczak, (1995) qui, en s'appuyant sur un modèle de traitement de désordres psychologiques, l'ont adapté au système de gestion de conflits. Ce modèle a été identifié comme le «MACBE Model». Les cinq composantes sont : «motivation (M), affect (A), cognition (C), behavior (B), and the social environment (E).»

En approfondissant leurs recherches et en développant davantage leur modèle, ces auteurs en arrivent à dire que :



[...] negotiation and mediation are only workable if the parties are motivated to escape conflict. Hence, our second topic is this motive (which, if it exists on both sides, is called "ripeness") and its antecedents. People will often not act on the motive to escape the conflict unless they believe the other side is also so motivated. Therefore, our third topic is trust, the perception that the other side is also motivated to escape the conflict. (Pruitt et Olczak, 1995. p. 66)

Pour ces auteurs, cet élément constitue un facteur important et il sera intéressant de valider cette perception et d'établir le degré d'importance que le désir de voir le conflit se résorber comporte pour les participants. Il sera aussi avantageux d'évaluer dans quelle mesure ce désir peut faciliter l'émergence de la collaboration et jusqu'à quel point le médiateur pourrait y exercer une influence.

### 3.2 Les variables liées au problème :

Une deuxième catégorie de variables identifiée comme variables liées au problème a été établie. La recherche documentaire portant sur le phénomène de la collaboration est limitée et conséquemment, n'a permis de mettre en évidence que deux variables de cette catégorie.

**Tableau 2**

**Variables liées au problème extraites de la revue documentaire et le nom des auteurs qui en traitent**

<b>VARIABLES LIÉES AU PROBLÈME</b>	<b>DÉFINITION</b>	<b>AUTEURS</b>
Nature du conflit	Conflits interpersonnels ou conflit d'ordre matériel.	Augsburger (1992) Landau (Sy, Barbara et Daryl) (2001)
Contexte psychosocial	Le contexte psychosocial dans lequel le conflit apparaît	Deutsch (1973) Tjosvold (1998)



### 3.2.1 Nature du conflit

L'expression d'un conflit peut provenir d'un besoin d'exprimer de la frustration ou de libérer la tension entre personnes. Augsburger, (1992) réfère à des conflits qui peuvent être causés par des sentiments négatifs ou hostiles, qu'il appelle conflits expressifs, par opposition à des conflits instrumentaux qui eux, ont pour origine, des divergences dans les objectifs visés ou les intérêts en jeux.

Les auteurs Landau (Sy, Barbara et Daryl, 2001), font référence à deux types de problèmes qui existent dans les organisations. Il s'agit de problèmes d'ordre des relations interpersonnelles et de problèmes qu'ils appellent d'ordre substantif. Ils indiquent que souvent les conflits rencontrés dans les organisations sont principalement d'ordre interpersonnel et que dans ces situations, les personnes impliquées ne sont pas prêtes à travailler ensemble pour les résoudre. Toutefois, ils notent que plusieurs conflits sont composés de ces deux types de problèmes et qu'il est important de bien les identifier.

Many conflicts consist of a combination of substantive and interpersonal issues. There are important and complex business and professional issues to address, but the interpersonal animosity between the problem solvers interferes with their willingness and ability to deal with the substantive issues. It is an important first step to establish what kind(s) of issues there are. (Landau Sy, Barbara et Daryl, 2001, p 43)

Ils suggèrent de régler d'abord les problèmes de relations interpersonnelles, car il sera plus facile pour les gens de se concentrer sur la recherche de solutions aux problèmes substantifs si les problèmes de relations interpersonnelles sont résolus.

Ce volet qui concerne la nature du conflit pourrait constituer une variable intéressante et sur laquelle le médiateur semble avoir une possibilité d'intervention directe.

### 3.2.2 Contexte psychosocial

Le contexte social et culturel dans lequel émerge un conflit constitue un autre élément qui peut avoir une influence sur son évolution et sa résolution finale. L'auteur Augsburger (1992) distingue deux types de cultures qu'il identifie comme cultures individualistes et cultures collectivistes. Il relève que les occidentaux ont tendance à percevoir les conflits comme instrumentaux, alors que les orientaux les perçoivent le plus souvent comme expressifs.

Dans les cultures individualistes (ex. : les occidentaux), le conflit est ramené à sa plus simple expression et est envisagé dans une perspective individualiste dans laquelle on préférera les approches directes, la spécificité, la franchise dans les recours, la confrontation et la révélation de ses intentions. Dans les cultures collectivistes (ex. : les orientaux), le conflit est envisagé dans une perspective holistique et l'on favorisera les approches indirectes, l'ambiguïté, la prudence, la non-confrontation et la subtilité, afin de démêler les enjeux dans les relations ou dans les communications.

Dans une autre perspective, Deutsch (1973), est d'avis qu'à partir de leur expérience de vie, la plupart des gens ont développé des habiletés à établir des rapports avec les autres, à résoudre des problèmes de façon constructive et à travailler en groupe. Cependant, certains ne sont pas conscients qu'ils possèdent ces habiletés, non plus qu'il ne savent ni comment ni quand les utiliser en situation de conflit. Les orientations que les gens adoptent face au conflit et les comportements qui en découlent préexistent en chacun et sont les mêmes qui prévalent dans leur culture. Par ailleurs, certaines orientations et certains comportements ont été acquis à travers l'expérience personnelle, dans le contexte familial, à l'école, à travers les émissions de télévision et autres. Nous pouvons anticiper que plusieurs contextes sociaux peuvent être peu propices à une orientation de coopération et à l'utilisation des habiletés de résolution constructive de conflits.



La capacité du médiateur à comprendre et à sensibiliser les parties au contexte psychosocial dans lequel a pris naissance le conflit pourrait constituer une variable facilitant l'émergence de la collaboration.

### 3.3 Les variables liées au processus :

La littérature portant sur le processus de médiation est passablement abondante et s'appuie principalement sur les observations et expériences de professionnels de la médiation. Celle que nous avons consultée en regard du processus et du phénomène de la collaboration, a permis d'identifier trois variables importantes. Il sera intéressant de voir les liens que les participants à la recherche feront entre ces trois variables, leur désir de collaborer et l'évaluation qu'ils auront faite de la contribution du médiateur à l'émergence d'un climat de collaboration.

**Tableau 3**

**Variables liées au processus extraites de la revue documentaire et le nom des auteurs qui en traitent**

<b>VARIABLES LIÉES AU PROCESSUS</b>	<b>DÉFINITION</b>	<b>AUTEURS</b>
Compréhension de la dynamique du processus de médiation	Compréhension par les parties de la dynamique du processus de médiation	Johnson et Johnson (1989)
Approche et style du médiateur	Approche et style que le médiateur peut adopter et habileté à maîtriser les techniques de communication, et à encadrer le processus	Deutsch (1973) Poitras et Renaud (1996) Kenneth Cloke; 2001 Bush & Folger; 1994
Appropriation (empowerment) et reconnaissance du point de vue de l'autre (recognition).	Capacité à faire émerger des occasions d'appropriation (empowerment) et de reconnaissance du point de vue de l'autre (recognition).	Bush & Folger; 1994 Jorgensen (2000)



### 3.3.1 Compréhension de la dynamique du processus de médiation

Les auteurs s'entendent pour dire qu'il est important que les participants à une médiation soient bien informés sur le processus et son déroulement.

Généralement les parties ont peu d'expérience en médiation avant de commencer les négociations. [...] Lorsque le médiateur explique le processus de médiation, il doit prendre soin de répondre au besoin de sécurité des parties. La présentation du processus par le médiateur devra clairement expliquer les étapes qui seront suivies et clarifier les rôles de chacun. (Poitras et Renaud, 1996, p. 97)

Les travaux effectués par Johnson et Johnson (1989), démontrent que la résolution des conflits est plus constructive lorsqu'elle résulte d'un processus de coopération que d'un processus de compétition. La compréhension de la nature de ces processus est essentielle pour bien comprendre les processus présents dans la résolution de conflits. Les conclusions des recherches de Johnson et Johnson (1989) suggèrent que les processus constructifs de résolution de conflits sont similaires aux processus de coopération dans la résolution de problèmes, tandis que les processus destructifs sont similaires aux processus de compétition. Dans leurs travaux, Johnson et Johnson, (1989), ont développé un concept connu sous le nom de controverse constructive. Cette dernière survient lorsque les idées d'une personne, ses informations, ses conclusions, ses théories et ses opinions sont incompatibles avec celles d'une autre personne et que les deux en arrivent à une entente. Les controverses peuvent être bénéfiques, mais elle ne le sont pas à n'importe quelles conditions. Le fait de savoir si une controverse résultera en des conséquences positives ou négatives dépend des conditions dans lesquelles elle se produit et la façon dont elle est gérée; le contexte dans lequel elle survient, l'hétérogénéité des participants, la distribution de l'information, le niveau des habiletés sociales des membres et leur habileté à s'engager dans des discussions rationnelles. (Johnson et Johnson, 1979, 1989, 1995a).

Deutsch (1973) insiste sur le fait que le contexte dans lequel un conflit apparaît, a des effets importants sur sa résolution constructive ou destructive.

Deux contextes sont possibles, soit : coopératif et compétitif. Un contexte coopératif facilite la controverse constructive, tandis qu'un contexte compétitif favorise la controverse destructive. Dans ce dernier, la controverse tend à promouvoir la fermeture d'esprit, le désintérêt et le rejet des idées de l'autre et de l'information (Tjosvold, 1998). Dans un contexte coopératif, la controverse génère une sensation de confort, le plaisir, le sentiment d'être utile à la discussion de positions opposées; l'ouverture d'esprit pour les autres points de vue, la motivation pour entendre les arguments des autres, la compréhension claire de la position des autres et la recherche de l'atteinte d'une position finale intégrée et développée à partir des positions initiales des deux parties.

La compétition dont parle Deutsch peut prendre deux formes différentes : soit constructive ou destructive. Dans la compétition constructive, les perdants sont aussi des gagnants. Il n'y a pas de gagnants ni de perdants si à travers la controverse, chacun en arrive à une meilleure évaluation et à une compréhension plus profonde des enjeux qui faisaient l'objet de celle-ci. À l'opposé, la compétition destructive est injuste, non réglementée et produit généralement un gagnant et un perdant.

Cependant, la coopération et la compétition, bien que très importantes, ne constituent qu'un seul facteur qui influence le cours d'un conflit. Les autres ingrédients sont le pouvoir et l'influence, les problèmes de groupes, les perceptions sociales, la connaissance, la créativité, les conflits internes à la personne et la personnalité des individus. L'implication la plus importante de la théorie coopération – compétition, est que l'approche de la coopération ou gagnant – gagnant, lorsqu'utilisée pour résoudre un conflit, en facilite énormément la résolution constructive, alors qu'une approche compétitive ou gagnant – perdant, la restreint.

La deuxième implication la plus importante de la théorie coopération – compétition concerne le processus de coopération dans la résolution de conflit de façon constructive. Au cœur de ce processus, on retrouve le recadrage du conflit qui fait en sorte que celui-ci peut être perçu comme étant un conflit commun qui



peut être résolu par des efforts conjoints de coopération. Le recadrage aide à développer une orientation de collaboration même si au départ, les objectifs des parties étaient vus comme ayant une interdépendance négative. Par le recadrage, les parties sont plus susceptibles de réussir à reformuler leur conflit comme étant un problème commun.

La capacité du médiateur de faire en sorte que les parties comprennent clairement la dynamique du processus de médiation et des processus de compétition et de coopération, pourrait constituer une variable facilitant l'émergence de la collaboration.

### 3.3.2 Approches et styles du médiateur

L'auteur Kenneth Cloke (2001) a défini ce qu'il appelle les frontières de la résolution de conflits. Pour cet auteur, il existe deux types de frontières à la résolution de conflits : les frontières internes qui sont reliées à la personne, à son attitude, à sa perception, à ses réactions face au conflit, et les frontières externes qui elles, relèvent des systèmes et des structures qui peuvent restreindre la capacité d'agir des parties. Il propose des définitions alternatives du rôle du médiateur.

Each of these polarized philosophical systems correspond to a different approach to mediation. Accordingly, if people are basically bad, mediators need to be forceful, evaluative, and directive. If people are good, mediators need to be facilitative, nondirective, and conciliatory. If people are basically good but behaving badly, mediators need to be elicitive and transformative. If people are both and neither, but just human, mediators need to be all of the above. (Kenneth Cloke; 2001, p. 11)

Cet auteur attache une grande importance au rôle que le médiateur peut jouer dans une médiation et y voit trois approches différentes qu'il peut adopter.



- Une approche évaluatrice et directive dans laquelle le conflit est perçu comme quelque chose à terminer;
- Une approche facilitatrice et conciliatrice dans laquelle le conflit est perçu comme une situation à résoudre, ou les parties sont capables d'y arriver par une écoute active et en faisant preuve de bonne volonté;
- Une approche transformationnelle, à travers laquelle le conflit est perçu comme une occasion d'apprendre et de devenir meilleur. Cette dernière s'apparente à la théorie de la médiation transformative développée par Bush & Folger (1994).
- Les auteurs Poitras et Renaud (1996), décrivent en détail le rôle du médiateur ainsi que les types d'interventions dans lesquelles il peut être appelé à agir, tout en faisant le lien entre les aptitudes et les qualités professionnelles et personnelles requises.

Tel que le précisent les auteurs, Clavier, Kovachich, Esposito et Renaud, (1997), « l'emploi des attitudes et des techniques appropriées au moment opportun est souvent à la base d'une médiation réussie. »

La clé d'une médiation réussie est la capacité du médiateur à utiliser les attitudes pertinentes avec chacune des parties afin de traverser les étapes du processus et son habileté à choisir les techniques appropriées à chacune des situations. (Clavier, Kovachich, Esposito et Renaud, 1997, p. 85)

La capacité du médiateur à adapter son approche et son style d'intervention, peut constituer une variable facilitant l'émergence de la collaboration.

Une autre notion issue de la littérature concerne les connaissances et les habiletés que les parties et les médiateurs doivent avoir pour faciliter la résolution constructive des conflits. Les connaissances sont celles qui sont reliées aux conséquences psychosociales énoncées dans la théorie de la coopération - compétition ainsi que les conditions qui amènent à l'une ou l'autre orientation.

Les habiletés sont aussi vitales pour réussir le développement et la mise en œuvre de processus de résolution de conflits efficaces et basés sur la coopération.

Deutsch (1973) souligne qu'il n'y a pas eu beaucoup de recherches systématiques effectuées concernant les habiletés requises dans la résolution des conflits de façon constructive. Selon cet auteur, il existe trois catégories principales d'habiletés qui sont utiles aux parties impliquées ainsi qu'aux personnes qui agissent comme tierces parties (médiateurs, conciliateurs ou thérapeutes). Ces trois groupes d'habiletés peuvent être identifiés de la façon suivante :

- Habiletés dans l'établissement de relations de travail efficaces

Ces habiletés contribuent à l'établissement de relations de travail efficaces avec chaque partie et entre les parties s'il s'agit du médiateur, et de relations avec l'autre si on est participant au conflit. Les principales caractéristiques de cette grande catégorie incluent des habiletés telles que savoir briser la glace, réduire les peurs, les tensions, la méfiance, briser la résistance, établir un climat propice à l'interaction et aux échanges civilisés, et générer de l'espoir et un optimisme réaliste. Avant les négociations, les parties se perçoivent comme des adversaires et ces habiletés sont utiles pour créer un meilleur climat plus susceptible de conduire à des négociations plus efficaces.

- Habiletés à établir un processus de résolution de conflit basé sur la coopération

Une deuxième catégorie d'habiletés concerne le développement et le maintien d'un processus de résolution de conflit basé sur la coopération entre les parties tout au long de leur démarche. Ces habiletés incluent l'étape de l'identification du problème, l'utilisation de techniques telles que le recadrage pour faire en sorte que le conflit soit perçu comme un problème commun à être résolu en coopération, l'écoute active et la communication efficace, la distinction entre les besoins, les intérêts et les positions, la reconnaissance de ses propres



besoins et de ceux des autres, l'encouragement, le support et la valorisation des autres, la compréhension de leur perspective, l'identification des intérêts communs, des valeurs et expériences communes, la sensibilité aux différences culturelles et aux mésententes qui peuvent en résulter, le contrôle des colères, des craintes et des anxiétés des parties.

- Habiletés dans les processus de prise de décision et d'interventions de groupes

Un troisième groupe d'habiletés est relié au développement d'un processus d'interventions de groupes et de prise de décision créatif et efficace. En ce qui concerne les interventions de groupes, cette catégorie inclut des habiletés telles que le leadership, la discussion efficace, l'établissement d'objectifs et de normes, le suivi de la progression vers l'objectif, la capacité d'utiliser la clarification et le résumé, et d'intégrer la contribution des participants. Elle inclut également des habiletés reliées à l'identification du problème, à la prise de décision, à la recherche et l'obtention des informations pertinentes et à l'évaluation des options.

Tel que l'indiquent Poitras et Renaud (1996, p. 67), le processus de résolution de conflits est un processus structuré et « l'utilisation d'un processus structuré permet au médiateur d'avoir une meilleure vue d'ensemble de la démarche à suivre et facilite l'organisation de son intervention ». Un tel processus permet d'encadrer plus efficacement les négociations et de mener les parties vers une solution.

Deutsch (1973) ajoute que dans un contexte social défavorable, en plus d'avoir besoin du support social, le médiateur a besoin de deux types d'habiletés supplémentaires. Le premier type consiste à se placer en dehors ou au-dessus du contexte social, d'en observer ses influences, et de décider consciemment de s'y opposer ou non. Le deuxième implique les habiletés à agir comme agent de changement pour faciliter la résolution constructive de conflits.



### 3.3.3 Appropriation et reconnaissance du point de vue de l'autre

Les travaux de Deutsch (2000) l'ont amené à faire des distinctions entre la résolution de conflits, la gestion de ceux-ci et la «mitigation». Pour lui, la résolution de conflits implique nécessairement la transformation de la relation et de la situation, et fait en sorte que les solutions développées par les parties sont durables et peuvent s'adapter elles-mêmes au fil du temps.

Thus one implication of this approach is that conflict and the relationships in which it is embedded must be transformed in an enduring fashion, as opposed to simply settling disputes or, worse yet, suppressing differences. To accomplish this, the resolution process and outcomes must address basic human needs for development and satisfaction to some acceptable degree. Needs for security, identity, recognition, participation, distributive justice, and so on must be identified in the analysis, and mechanisms to address them («satisfiers») must be built into the outcomes. (Deutsch, 2000, p. 179)

Les recherches menées par Bush & Folger (1994) les ont conduit à développer une théorie qu'ils ont appelée « Transformative Mediation ». Selon celle-ci, les médiateurs peuvent transformer les relations entre les parties vers la collaboration, en faisant émerger des occasions d'appropriation (empowerment) et de reconnaissance du point de vue de l'autre (recognition). Cette théorie se base essentiellement sur les observations et les expériences de médiation effectuées par les auteurs.

Cette théorie de « Transformative Mediation » a été reprise et analysée par Jorgensen (2000), et combinée à une autre théorie développée dans le domaine des communications. Cette autre théorie connue sous le nom de « Coordinated Management of Meaning » (Jorgensen, 2000, p.295) fournit des outils conceptuels pour comprendre comment la signification d'une action peut être conceptualisée à différents niveaux d'abstraction et comment cela contribue à alimenter une conversation en évolution. Elle met en évidence deux notions distinctes, soit les règles régulatrices et les règles constitutives. Les premières

concernent les actions et les secondes ont trait à la signification qui est donnée à une action particulière. Selon Jorgensen (2000), le mélange de ces deux théories constitue une excellente ressource pour le médiateur.

En s'appuyant sur ces théories, la capacité du médiateur à faire émerger des occasions d'appropriation et de reconnaissance du point de vue de l'autre pourrait constituer une variable facilitant l'émergence de la collaboration.

### 3.4 Conclusion :

Tel que nous l'avons souligné dans les pages précédentes, les recherches scientifiques sur le sujet de la collaboration ont été effectuées principalement dans le cadre de recherches psychosociales. Elles visaient à mieux comprendre les motivations et les réactions des individus faisant face à des conflits. Les variables qui ont été identifiées portent sur ce qui touche les individus eux-mêmes et les influence dans des situations de résolution de conflits où il n'y a pas de participation d'un tiers.

La littérature plus récente portant sur la médiation, découle généralement de l'analyse des expériences personnelles vécues par les auteurs dans le cadre de leur pratique de la médiation. Cette documentation ne s'appuie pas nécessairement sur des données scientifiques, mais reflète plutôt les observations et les conclusions auxquelles ces praticiens sont arrivés. Les théories et les différents courants de pensée concernant la médiation sont ceux développés par des médiateurs qui se sont basés sur leurs propres observations et expériences. Conséquemment, ces données ne reflètent pas le point de vue des personnes qui participent à des médiations en tant que partie.

Le but de la présente recherche est précisément de l'obtenir en ce qui touche les facteurs qui ont incité les parties à collaborer ou les ont découragées de le faire. À travers la description qu'ils auront fournie et leur évaluation de la contribution du médiateur, nous dégagerons les variables sur lesquelles le



médiateur pourrait exercer une influence. La démarche de collecte de données s'inscrit dans une démarche scientifique et devrait permettre de mettre en lumière les variables que les parties elles-mêmes identifient comme des variables influençant la collaboration.

La recherche documentaire a permis de déterminer un certain nombre de variables sur lesquelles il est possible que le médiateur puisse avoir une influence ou qui sont directement sous son contrôle et qui pourraient avoir une influence sur la collaboration. Selon ce que nous pouvons anticiper, certaines de ces variables devraient être présentes au cours de processus de médiation, et si tel est le cas, ces variables devraient se retrouver dans la cueillette de données.

Il est permis de croire qu'il existe des variables sur lesquelles une tierce partie peut exercer une influence susceptible de générer la collaboration entre les parties et d'aider à la résolution du conflit. Nous tenterons à travers cette étude de confirmer ou d'infirmer la pertinence des variables retenues et ainsi que le degré d'influence qu'une tierce personne peut y apporter pour contribuer à générer la collaboration entre les parties dans un processus de résolution de conflit. Par notre étude, nous confirmerons ou infirmerons la pertinence des variables retenues, de même que le degré d'influence qu'une tierce personne peut y apporter.



## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

#### **1. INTRODUCTION**

Le présent chapitre traite de façon détaillée de la méthodologie utilisée pour la recherche. Parmi les méthodes disponibles, soit l'enquête, le sondage, le questionnaire et les entrevues, nous avons retenue celle du questionnaire parce qu'elle est la méthode qui convient le mieux pour cette recherche de type phénoménologique. C'est également la méthode qui permet de réduire au minimum les biais de confirmation, c'est-à-dire la « Propension de l'esprit humain à confirmer les opinions qu'il croit fondées, plutôt qu'à les soumettre à une vérification rigoureuse. » (Giroux, 1998).

Cette préoccupation de réduire au minimum les biais de confirmation a été présente à chaque étape du développement du processus : lors du choix de la méthode, (enquête, sondage, questionnaire, entrevue), de la détermination de l'échantillonnage, de l'élaboration du questionnaire, de la formulation des questions, de la détermination de l'ordre des questions et de la détermination des modalités de réponses. Cette préoccupation sera aussi présente dans les prochaines étapes de l'analyse des résultats et de l'interprétation des données.

#### **2. SÉLECTION DES PARTICIPANTS**

##### **2.1 Population cible**

La présente recherche s'effectue dans un environnement organisationnel, à savoir le ministère de la Défense nationale, à l'intérieur duquel il existe un réseau

de «Centres de Résolution des Conflits». Ceux-ci ont entre autres responsabilités, celle de mener les médiations.

La population desservie par ces centres est constituée de deux grandes catégories : le personnel militaire et le personnel civil. À l'intérieur de ces deux groupes, les personnes peuvent avoir différents statuts d'emploi. Toutefois, les services de médiation sont accessibles à tous, sans égard à leur groupe d'appartenance, ni à leur statut d'emploi.

L'organisation compte dix-huit Centres de Résolution des Conflits répartis à travers le pays. Dans le but d'assurer un meilleur contrôle et une plus grande uniformité dans la collecte des données, seulement trois d'entre eux ont été retenus pour prendre part à la recherche. Il s'agit des centres situés à Ottawa, à St-Jean et à Valcartier.

Ensemble, ils desservent une population totale de personnel militaire et civil d'environ 20 000 employés. À l'intérieur de celle-ci, toutes les personnes qui, de façon volontaire, participeront à une médiation entre le 1<sup>er</sup> avril 2003 et le 30 septembre 2003, seront retenues pour la recherche.

Cette approche a été retenue parce qu'elle rencontre les critères d'utilisation du sondage, c'est-à-dire que la présente recherche doit s'appliquer à un travail scientifique qui vise à mesurer des variables en utilisant un questionnaire administré à un échantillon d'une population cible représentative. Des ressources matérielles restreintes ont également motivé ce choix.

Le questionnaire élaboré sera systématiquement remis à chaque personne «partie» à une médiation, en respectant rigoureusement les règles du protocole d'administration développé pour sa remise. L'ensemble de ces personnes qui auront participé à une médiation durant cette période constitue l'échantillon utilisé pour la recherche.

## 2.2 Échantillonnage des participants

Il existe plusieurs techniques d'échantillonnage, mais toutes ne conviennent pas à tous les types de recherches. Pour sélectionner la plus appropriée, il faut considérer des éléments tels que : la population cible, son ampleur et son degré d'homogénéité, les objectifs de la recherche, le temps disponible, les ressources financières, la fiabilité de la méthode, les risques d'erreurs, etc.

Tel que rapporté par Giroux (1998), les études de Brecher et Brecher (1986) les ont amené à dire que :

«[...] lorsqu'on cherche avant tout à dégager des liens entre les variables, la représentativité statique de l'échantillon est secondaire, l'important étant d'interroger un grand nombre de répondants, assez en fait pour que, lorsqu'on croise les variables, les cellules ainsi formées soient suffisamment « peuplées » pour se prêter à l'analyse quantitative au moyen de tests statistiques. »  
(Giroux, 1998, p. 139)

Dans le cadre de notre recherche, les sujets retenus seront donc l'ensemble de la population d'employés qui participeront à une médiation à l'intérieur d'une période de temps prédéterminée (du 1<sup>er</sup> avril au 30 septembre 2003), à qui l'on remettra le même questionnaire, en respectant le même protocole et en les invitant à le compléter sur une base volontaire et anonyme et à le retourner eux-mêmes. Le protocole de recherche sera administré de façon systématique à tous les participants.

Les médiateurs des trois centres participeront à la cueillette des données pour chacun des dossiers dans lesquels ils agiront. Ils ont tous été formés sur le protocole de remise du questionnaire aux participants de façon à l'appliquer systématiquement et uniformément.



Les personnes qui sont « parties » à un processus de médiation, recevront le questionnaire immédiatement après la première séance. Elles seront alors invitées à le compléter sur une base volontaire et anonyme et à le retourner directement à l'Université, dans une enveloppe préadressée et affranchie. Il leur sera également demandé de ne pas s'identifier, ni de donner d'indices qui pourraient permettre, soit de les identifier ou d'identifier l'autre partie.

### **2.3 Biais de sélection**

Dans le but d'éviter des biais de sélection au niveau de l'échantillonnage, il a été décidé que le questionnaire serait administré à l'ensemble d'une population donnée, soit toutes les personnes qui participent à une médiation dans une période de temps prédéterminée (du 1<sup>er</sup> avril 2003 au 30 septembre 2003), et que cette participation serait volontaire en ce qu'il n'y aurait pas de sélection des participants ni d'obligation à répondre de leur part.

De plus, afin d'éviter d'influencer leur décision de participer ou non à la médiation, les parties au processus de médiation ne sont pas averties à l'avance de l'existence du projet. Elles ne sont informées qu'au début de la session de médiation. Tout ce qui leur est mentionné à ce moment, est qu'on leur remettra un questionnaire après la séance de médiation, et que celui-ci est relié à une recherche universitaire qui se fait de façon confidentielle et anonyme. L'objectif de la recherche ne leur est pas communiqué, toujours dans le but de ne pas influencer leur comportement durant la médiation. En effet, informer les participants avant la médiation du fait que la recherche porte sur la «collaboration», pourrait sans doute agir sur leur décision de participer à la médiation ou sur leur comportement pendant celle-ci. Procéder de cette façon risquerait de biaiser les résultats de la recherche.

## 2.4 Représentativité de l'échantillon

L'échantillon retenu représente l'ensemble de la population qui aura participé à un processus médiation durant une période prédéterminée puisque les services de médiation offerts par les centres visent toute la population militaire et civile à l'intérieur du territoire géographique desservi. Aucune discrimination n'est exercée au niveau de l'accessibilité aux services. Tous ceux qui choisissent la médiation comme moyen de résoudre un problème reçoivent le service.

Le questionnaire sera donc administré à toutes ces personnes. En plus des questions portant sur l'objet de la recherche, il comporte des questions relatives aux données socio-démographiques de base. Celles-ci permettront de comparer la population qui aura participé à la recherche avec celle qui a normalement recours aux services de médiation. Une vérification des dossiers de médiation effectuée par les médiateurs des centres de St-Jean, Valcartier et Ottawa entre le 1<sup>er</sup> janvier 2002 et le 6 août 2003 ont permis de définir la population cible ayant recours aux services de ces Centres. Cette vérification révèle les informations suivantes :

**Tableau 4**

**Population cible ayant participé à une médiation  
entre le 1<sup>er</sup> janvier 2002 et le 6 août 2003**

	<b>Population cible (1<sup>er</sup> janvier 2002 – 6 août 2003)</b>
<b>Hommes</b>	<b>105 (65 %)</b>
<b>Femmes</b>	<b>56 (35 %)</b>
<b>Militaires</b>	<b>88 (55 %)</b>
<b>Civils</b>	<b>73 (45 %)</b>
<b>Francophones</b>	<b>94 (58 %)</b>
<b>Anglophones</b>	<b>67 (42 %)</b>

Ces données concernant les trois centres participant au projet serviront de base de comparaison avec les données sociodémographiques qui seront recueillies à travers les questionnaires.

### 3. CUEILLETTE DES DONNÉES

#### 3.1 Questionnaire utilisé

Comme en fait état Giroux (1998), il existe plusieurs méthodes pour procéder à la cueillette de données. On peut faire un sondage téléphonique, avoir recours aux statistiques, procéder par observation pour mesurer des comportements, par entrevues pour enregistrer des variables de pensées et des conditions objectives, ou par questionnaire. Ce dernier tel que le décrit Giroux (1998, p. 133) est « une technique de collecte de données extrêmement souple et polyvalente, qui permet d'évaluer rapidement toutes les sortes de variables ». Cependant sa construction comporte un certain nombre de problèmes.

La méthode de collecte de données retenue pour cette recherche est celle du questionnaire et le mode de passation choisi est celui du questionnaire autoadministré. Chaque participant doit prendre connaissance des instructions et lire les questions afin d'y répondre directement. Une page couverture contenant des informations sur l'objectif de la recherche est remise en même temps. De plus, elle sollicite la collaboration du participant, l'invite à témoigner le plus fidèlement possible de ce qu'il a vécu, et le remercie à l'avance de sa participation. On y précise de façon très claire que la participation à la recherche est volontaire.



### 3.1.1 Type de questions

Le questionnaire qui a été développé pour cette recherche comporte deux types de questions : une question ouverte et des questions fermées (voir Annexe A). Il porte sur la collaboration. La question ouverte se lit comme suit : « Décrivez ci-dessous, avec le plus de détails possible, ce qui vous a donné ou enlevé le goût de collaborer avec l'autre personne durant la séance de médiation qui vient de se terminer. » Cette formulation vise à amener le participant à décrire de façon très détaillée, les facteurs ou éléments qui, en cours de médiation, l'ont incité à collaborer avec l'autre partie, ou lui en ont enlevé le goût. Les trois questions fermées portent sur trois aspects différents reliés à la collaboration. La première demande au participant de fournir une évaluation sur son désir personnel de collaborer avec l'autre. La deuxième cherche à obtenir l'évaluation que le participant fait de l'attitude de l'autre dans l'établissement d'un climat de collaboration.

Quant à la troisième question, c'est elle qui concerne la présente recherche. Elle porte sur la contribution du médiateur dans l'établissement d'un climat de collaboration dans le processus de médiation, et sollicite l'évaluation du participant à cet égard. Le but recherché est d'identifier les variables qui sont présentes lorsque les parties ont jugé la contribution du médiateur comme aidante, et à l'inverse, lorsque celle-ci a été jugée comme moins aidante.

Pour chacune de ces trois questions fermées, le participant a le choix de répondre parmi six options allant d'un extrême (positif) à l'autre (négatif). Le vocabulaire utilisé est usuel, facile à comprendre et les énoncés sont courts et précis. Les questions ne comportent qu'un seul élément et sont formulées de façon claire. Les choix de réponse sont également courts et très précis, et n'offrent pas l'option « ne sait pas ». Les répondants doivent se prononcer et répondre positivement ou négativement.

### 3.1.2 Modulateurs

Chacune des trois questions fermées porte sur un aspect très précis de la collaboration et les modulateurs ont été développés de façon à faciliter la tâche du répondant, mais en même temps, le force à se prononcer. Les modulateurs ou choix de réponse aux questions 2-3-4 offrent six possibilités et proposent une liste de comportements qui vont du « très négatif » au « très positif ».

Ces trois questions fermées donnent au participant un choix constant de six modalités de réponse. Chacun des choix proposé est présenté sous forme d'énoncé et non par des chiffres. Cette façon de faire contribue à faciliter le travail du participant qui peut plus facilement identifier sa pensée aux énoncés proposés. De plus, les modalités de réponses sont équitables; sur chacun des six énoncés, trois sont à connotation négative et trois sont à connotation positive. Le fait de ne pas inclure une septième option force le participant à adopter une position, soit favorable ou défavorable, vis-à-vis la question posée. Cette approche devrait permettre d'obtenir des résultats plus polarisés.

L'objet de cette recherche porte sur la troisième question et vise à identifier les variables qui sont présentes lorsque la contribution du médiateur à l'établissement d'un climat de collaboration a été évaluée de façon positive ou l'inverse.

Comme le questionnaire est remis aux participants immédiatement à la fin de la session de médiation, nous anticipons que les réponses seront très exactes. Ainsi le facteur temps entre la survenance de l'événement et l'administration du questionnaire ne devrait pas avoir d'influence puisque le participant n'a pas à faire appel à sa mémoire pour y répondre.



### 3.1.3 Validité du construit

Les questions qui composent le questionnaire sont très distinctes l'une de l'autre et ne comportent aucun chevauchement. Elles ont été formulées de cette façon en prenant en considération l'objectif d'éviter l'effet de contexte. Cet effet concerne l'ordre des questions et l'étroitesse de la relation entre les sujets traités. Ainsi dans la présente recherche, le questionnaire est court et a été développé pour faire en sorte que le participant soit d'abord appelé à répondre à une question globale et passe ensuite à trois questions fermées qui n'ont pas de liens directs entre elles, bien qu'elles concernent trois aspects distincts de la collaboration. L'effet de contexte ne devrait donc pas apparaître.

Tel que mentionné précédemment et dans le but d'éviter l'effet de contexte, l'ordre des questions a été examiné attentivement. La question ouverte a été placée en premier de façon à obtenir l'opinion globale du participant avant de le diriger vers des questions plus spécifiques. Cette question globale lui demande plus de réflexion puisqu'il doit analyser la situation, en faire une synthèse et en livrer l'essentiel sous forme narrative. Pour s'assurer le plus possible que les participants répondent aux questions dans l'ordre, les instructions contenues à la page couverture précisent qu'ils doivent d'abord répondre à la question 1, en précisant : «Veuillez d'abord répondre à la question suivante». En ce qui concerne les autres questions, on indique : «maintenant que vous avez terminé votre réponse à la question # 1, veuillez répondre aux quatre questions suivantes». (Voir Annexe A).

Ces précisions ont été incluses dans le but de faire ressortir l'importance de répondre aux questions dans l'ordre où elles sont posées. L'ordre des questions fermées suit aussi une progression que l'on considère logique; on demande au participant de livrer une évaluation sur lui-même, ensuite sur un tiers neutre dans le processus et finalement, de donner une évaluation de l'autre partie avec qui il était en médiation.



### 3.1.4 Biais de déclaration

Le biais de déclaration résulte du phénomène de la désirabilité sociale. Ce phénomène est celui par lequel les gens ont tendance à donner une image d'eux-mêmes qui correspond aux attentes de leurs groupes d'appartenance et dans des situations de sondages, les amènent à fournir des réponses volontairement inexactes pour projeter une image conforme aux images qui sont socialement désirables.

De façon à obtenir des réponses vraies et à éviter que les participants essaient de se montrer sous un jour différent de ce qu'ils sont, un long préambule a été incorporé au questionnaire. Il vise à fournir une définition de ce qu'on entend par la collaboration et à établir un lien de confiance avec le participant. Dans le but d'éviter les biais de déclaration, le texte explique que la collaboration n'apparaît pas dans toutes les médiations. Il a pour objectif de dédramatiser l'absence de collaboration. Son contenu se veut un renforcement positif et cherche à placer le participant dans un mode positif en indiquant que «lorsque vous collaborez avec d'autres personnes, vous travaillez généralement ensemble pour trouver une solution qui satisfait tout le monde ». Il le rassure sur le fait que la collaboration n'apparaît pas toujours et que cela est aussi normal.

Un autre élément qu'il importe de souligner, est le ton utilisé dans le préambule et dans la formulation des questions. Celui qui est adopté dans l'ensemble du texte n'est pas agressif, ne vise pas à juger, et cherche à gagner la confiance des participants en les rassurant sur le fait qu'il est normal de ne pas toujours vouloir collaborer. L'accent est également mis sur l'importance de leur contribution à ce projet de recherche, si minime soit-elle.

La confidentialité et l'anonymat entourant le questionnaire est un autre facteur qui devrait contribuer à générer des réponses vraies et authentiques. Au moment de remettre le questionnaire aux participants, le médiateur les informe que les données sont confidentielles et doivent demeurer anonymes. De plus, dans le préambule du questionnaire, il est demandé de ne pas s'identifier, ni

d'identifier quelqu'un d'autre de façon à éviter qu'un lien puisse être établi avec le dossier de médiation (Voir Annexe A). On demande également de placer les réponses dans une enveloppe affranchie et préadressée à l'Université, et le médiateur rappelle aux participants que le processus garantit l'anonymat.

Toutes ces précautions ont été prises de façon à éliminer le plus possible les biais de déclaration, en évitant que les gens fournissent des réponses différentes de leur réalité.

### **3.2 Protocole de cueillette de données**

Un protocole visant à uniformiser l'administration du questionnaire a été préparé et les médiateurs des trois Centres ont été formés sur la façon de l'administrer. Les instructions qui leur ont été données sont identiques et chacun s'en tient au texte du protocole au moment de remettre les questionnaires.

#### **3.2.1 Effet Rosenthal**

Bien que tous les médiateurs soient informés du fait que la recherche porte sur la collaboration, ils ont comme directives de ne pas dévoiler l'objet de la recherche aux participants de façon à éviter l'effet Rosenthal, ou biais de l'expérimentateur constituant «l'ensemble des distorsions induites par l'expérimentateur sur les données recueillies dans une expérimentation. » (Giroux, 1998, p. 193). L'effet Rosenthal est ce phénomène par lequel le chercheur biaise lui-même les résultats de sa recherche en fournissant aux participants des informations qui sont susceptibles d'influencer leur comportement en faveur des objectifs de recherche.

De façon à éliminer cet effet négatif, il existe un procédé appelé «procédé du double aveugle» qui préconise que «tant les participants que l'assistant de recherche (c'est-à-dire la personne qui est en interaction avec eux) doivent en



savoir le moins possible sur l'hypothèse de recherche et tout ignorer de la répartition des participants entre le groupe expérimental et le groupe témoin». (Giroux, 1998, p. 194).

Or, dans la présente recherche, il est nécessaire de fournir aux médiateurs un minimum d'information sur les buts de la recherches parce qu'ils doivent administrer le questionnaire aux participants. Lorsque le participant ou l'administrateur impliqué dans la recherche connaît les objectifs de la recherche, le procédé prend alors le nom de procédé du simple aveugle. C'est donc] ce procédé qui est appliqué. Ceux qui sont chargés d'administrer le questionnaire connaissent le but de la recherche, mais les participants l'ignorent.

Lors de la formation des médiateurs, on a insisté sur l'importance de ne pas dévoiler l'objectif de la recherche aux participants. Nous avons renforcé cette approche en incluant dans le protocole, une référence spécifique au fait que «l'objectif de recherche est expliqué sur le questionnaire».

Les participants ne savent pas que la recherche porte sur la collaboration jusqu'au moment où ils prennent connaissance des instructions sur la façon de compléter le questionnaire.

#### 4. CODAGE DES DONNÉES

##### 4.1 Extraction des variables

Comme l'objectif de la recherche vise l'identification des facteurs qui contribuent ou nuisent à l'établissement d'un climat de collaboration à partir du vécu des parties, l'extraction des variables se fera par une analyse systématique des réponses des participants. Elles auront été obtenues en utilisant une approche phénoménologique; c'est-à-dire à travers la description personnelle faite par le participant quant à ce qu'il a ressenti au cours de la médiation et qui l'a incité ou découragé à collaborer avec l'autre partie. Les énoncés narratifs ainsi formulés



seront analysés de façon systématique, ce qui permettra de dresser la liste des variables accompagnant ce phénomène.

Les variables identifiées seront définies et regroupées à partir des unités de signification naturelle des réponses fournies par les participants. Il n'y aura donc pas de grille de variables prédéterminées avec laquelle comparer les données. La grille sera construite au fur et à mesure de l'analyse des résultats.

Les variables extraites des énoncés narratifs seront par la suite croisées avec les réponses obtenues aux questions fermées du questionnaire. Ce croisement des données permettra d'identifier les variables qui sont présentes ou absentes lorsqu'on examine la collaboration sous l'angle de la contribution du médiateur à l'établissement d'un climat de collaboration.

#### **4.1.1 Processus d'analyse de contenu phénoménologique**

L'analyse des données recueillies sous forme de texte sera effectuée en cinq étapes distinctes : le dégagement du sens global des textes, la détermination des unités de signification naturelle, la délimitation du thème central, l'analyse des thèmes et la description de la structure fondamentale.

Une première lecture complète du texte sera effectuée dans le but d'en dégager le sens global. Viendra ensuite l'étape de la détermination des unités de signification naturelle. À ce stade, le texte est subdivisé à chaque transition de sens exprimé par le participant en rapport avec l'objectif de recherche. Ces unités, appelées unités d'analyse, correspondent souvent à des phrases uniques ou consécutives, et le critère de démarcation entre elles est généralement relié à un thème différent pour chacune. En faisant des regroupements parmi les unités naturelles, on arrivera à définir un thème central pour chacune d'elles. Ainsi regroupées sous un thème central, ces unités naturelles deviendront alors une unité thématique et chacune d'elles correspondra à une variable telle que décrite par les participants et utilisera leur terminologie.

Les unités thématiques seront ensuite analysées en regard des objectifs de la recherche de façon à en évaluer la justesse et la pertinence. Une terminologie scientifique leur sera attribuée en veillant à ce que les termes utilisés soient naturellement exclusifs et leur sens clair. Les unités thématiques seront alors codifiées pour être représentées sous forme numérique : le chiffre 0 pour l'absence de mention et le chiffre 1 lorsque mentionnée.

#### 4.1.2 Fidélité du processus

Le travail d'analyse sera effectué par un groupe de trois personnes (comité interjuge) qui aura comme objectif de créer la grille d'analyse à partir des textes que les participants auront complétés. Le processus suivi par le comité est celui de l'analyse et de l'accord interjuge. Cette procédure consiste à analyser individuellement les textes et à décider ensuite par consensus, de l'interprétation à donner à l'information afin d'établir progressivement la liste des variables.

Tel qu'indiqué précédemment, l'analyse comprend cinq étapes et pour chacune d'elles, l'accord ou le désaccord des juges se traduit en valeur numérique. Le cumulatif de ces pointages sert à établir la liste des variables.

Le principe repose sur le consensus entre les juges. Ainsi, plus le niveau de consensus est élevé, plus la variable mérite d'être retenue. Pour établir le degré de consensus, chaque juge peut accorder un point pour chacune des cinq étapes et ce, pour chacun des textes. À chaque étape, lorsque les trois juges en arrivent à un consensus en ce qui a trait à l'évaluation des données, on attribuera un total de deux points pour l'étape en question. Lorsque deux des trois juges en arrivent à un consensus, on attribuera un point. Dans le cas d'une absence de consensus à l'une ou l'autre des étapes d'analyse, les juges annulent leur point respectif, ce qui donne un pointage de 0 pour cette étape. Donc, un score total de dix points est possible pour chaque texte lorsque les trois juges dégagent un consensus pour les cinq étapes d'analyse des données.



Toutefois, avant d'entreprendre cette démarche, les juges se familiarisent avec la procédure en faisant l'analyse de textes d'entraînement, et lorsqu'ils sont suffisamment à l'aise, ils procèdent avec les textes de la recherche. Cette étape de familiarisation est importante, car elle permet aux membres du comité de maintenir une approche uniforme tout au long du processus.

Le coefficient d'accord interjuge ne doit pas être inférieur à 80 % pour que le critère de fiabilité soit atteint, et un taux d'accord interjuge de cet ordre est nécessaire pour que l'analyse d'une réponse soit conservée. Ce coefficient se calcule à partir de l'ensemble des scores obtenus pour chacun des textes.

Au départ, il n'existe pas de grille d'analyse et les catégories analytiques seront définies progressivement.

#### **4.1.3 Organisation de la matrice de données**

La matrice de données constitue un tableau synthèse de l'ensemble des données recueillies et cette grille sera construite au fur et à mesure de l'analyse des réponses fournies par les participants (Tableau 5). Une première colonne identifiera le nom des variables qui auront été retenues par les juges. Elles seront présentées en utilisant la terminologie scientifique qui leur aura été attribuée par les juges. Chacune de ces variables se verra en même temps attribuer un code qui apparaîtra dans la deuxième colonne de gauche.

Viendront ensuite les colonnes correspondant à chacun des participants. Il y aura autant de colonnes que de participants, et chacun sera identifié par un code numérique. Les réponses fournies seront inscrites dans la colonne qui est propre à chacun et vis-à-vis la ou les variables qu'ils auront identifiée(s) dans la description de leur expérience. Ces réponses seront traduites et enregistrées sous forme numérique; c'est-à-dire que lorsqu'une variable sera identifiée par un participant elle recevra un pointage de (+1) et lorsqu'elle ne l'aura pas été, cette variable se verra attribuer un score de (0).



Tableau 5

## Matrice des données pour la compilation des résultats d'analyse

Nom de la Variable	Code de la Variable	Répondant 1	Répondant 2	Mots clés	Liens Théoriques

## 4.2 Mesures prises pour assurer la validité

Immédiatement après les colonnes identifiant les participants, une autre sera prévue pour inscrire les mots clés utilisés par les répondants pour décrire la variable. Consigner cette information telle que soumise par les participants permettra d'assurer de façon continue une meilleure validité écologique; c'est-à-dire d'utiliser la même terminologie pour décrire la même variable.

## 5. ANALYSE DES DONNÉES

## 5.1 Cadre analytique

L'objectif de cette recherche est d'identifier les variables reliées à la collaboration dans la perspective de la contribution du médiateur à établir ou non un climat propice. En répondant à la troisième question, les participants évalueront cette contribution, soit comme positive ou négative.

Ces réponses seront analysées et mises en parallèle avec les variables extraites des énoncés narratifs soumis par les participants. La démarche suivie consistera à les séparer en deux catégories en fonction de la moyenne. Ainsi, la première catégorie sera celle des réponses supérieures à la moyenne (médiateur

plus aidant) et la seconde, sera celle des réponses inférieures à la moyenne (médiateur moins aidant).

### 5.1.1 Tableau utilisé

Par la suite, les variables les plus significatives ou les plus importantes seront identifiées; c'est-à-dire celles qui seront présentes le plus souvent dans les réponses des participants. À la lumière de ces informations, nous pourrons construire un tableau qui permettra de mettre en évidence les contrastes entre la contribution du médiateur jugé «plus aidant» et le médiateur jugé «moins aidant», en s'appuyant sur la fréquence d'occurrence des variables. Cette analyse sera effectuée en utilisant les méthodes de calculs statistiques appropriées.

### 5.1.2 Distinctions recherchées

Les données seront examinées dans le but de mettre en évidence trois types de distinctions.

#### □ Distinctions intracatégories en terme d'occurrence

Les distinctions intracatégories permettront de déterminer les variables qui sont plus présentes que les autres de façon significative dans chacune des catégories (très aidant / moins aidant).

#### □ Distinctions intercatégories en terme d'occurrence

Ces distinctions permettront de déterminer pour chaque variable, les différences d'occurrence pour chacune des catégories et d'identifier les variables dont les différences d'occurrence entre les deux colonnes sont significatives.

#### □ Distinctions intercatégories en terme de fréquence de mention

Les distinctions intercatégories en terme de fréquence de mention permettront d'identifier les variables dont les différences sont les plus significatives.

## 5.2 Identification des distinctions significatives

Le critère qui sera utilisé pour déterminer ce qui est «significatif» sera le «score Z» attribué à chaque variable. Le pourcentage d'occurrence sera traduit en «score Z» ; ce qui permettra d'identifier plus facilement les distinctions qui sont significativement plus importantes que la moyenne, et de dresser un tableau représentant l'importance relative des différentes variables sur lesquelles le médiateur exerce une influence, et qui sont susceptibles d'encourager ou de décourager la collaboration entre les parties.



## **TROISIÈME CHAPITRE**

### **L'ANALYSE DES RÉSULTATS**

#### **1. INTRODUCTION**

Le présent chapitre vise à expliquer les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche reliée la contribution du médiateur à l'émergence de la collaboration à l'intérieur du processus de médiation. Il présente l'inventaire des variables identifiées dans les réponses des participants, une analyse des résultats obtenus et démontre la validité de ceux-ci en expliquant les démarches d'analyse qui ont été appliquées.

#### **2. REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON**

La période de cueillette des données s'est échelonnée du 1<sup>er</sup> avril 2003 au 30 septembre 2003. Durant cette période, il a été possible de recueillir un total de quarante-neuf questionnaires, complétés de façon volontaire par des personnes ayant participé à un processus de médiation. Toutefois, il faut noter que quatre d'entre eux ont été rejetés. Conséquemment, les résultats proviennent de quarante cinq participants. La population visée par la recherche était l'ensemble de la population civile et militaire ayant eu recours aux services de médiation dans les Centres de Résolution des conflits de Valcartier, St-Jean et Ottawa au cours de la période visée.

Le tableau qui suit établit une comparaison entre la population qui, de façon générale, constitue la clientèle de ces Centres (population cible), et celle qui a participé à la recherche (échantillon). Les données démontrent que la population ayant pris part à la recherche est statistiquement comparable à celle qui fait habituellement appel aux services de médiation de ces mêmes centres.

Tableau 6

**Comparaison entre la population cible des Centres de Résolution de Conflits  
et la population de participants à la recherche (échantillon)**

	<b>Population cible (01 janvier 2002 – 06 août 2003)</b>	<b>Échantillon (03 avril 2003 – 01 octobre 2003)</b>
<b>Hommes</b>	<b>105 (65 %)</b>	<b>30 (67 %)</b>
<b>Femmes</b>	<b>56 (35 %)</b>	<b>15 (33 %)</b>
<b>Militaires</b>	<b>88 (55 %)</b>	<b>23 (51 %)</b>
<b>Civils</b>	<b>73 (45 %)</b>	<b>22 (49 %)</b>
<b>Francophones</b>	<b>94 (58 %)</b>	<b>21 (47 %)</b>
<b>Anglophones</b>	<b>67 (42 %)</b>	<b>24 (53 %)</b>

La population cible représente la clientèle totale ayant eu recours à la médiation dans ces trois centres durant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2002 au 6 août 2003. Par contre, étant donné que la participation à la recherche était volontaire, les statistiques relatives à l'échantillon ne portent que sur les personnes qui ont accepté de répondre au questionnaire qui leur était remis de façon systématique après la première séance de médiation.

Les pourcentages touchant les différentes caractéristiques démographiques retenues entre la population cible et l'échantillon sont très similaires et les variations sont mineures. Comme le démontre le tableau 6, les variations entre les deux populations ne dépassent pas 4 % pour chacune des caractéristiques démographiques, à l'exception de la variation observée entre francophones et anglophones dans les deux populations. Cette variation est de 11 %; ce qui suscite un questionnement par rapport à la représentativité de l'échantillon.

Est-ce que cette variation pourrait avoir des conséquences sur la validité des résultats? Afin de répondre à cette question, le test binomial a été utilisé pour déterminer la validité statistique de cette variation entre les deux populations. Ce test sert à évaluer si la variation observée est significative du point de vue statistique, et à indiquer si les différences dans les pourcentages peuvent être dues à des facteurs autres que le hasard, ou si elles proviennent de la variabilité naturelle. Ce test mesure la probabilité que la différence entre les deux

populations soit nulle. Le seuil de signification statistique est établi à  $p < 0.05$ . Ceci signifie que si le pourcentage obtenu au test binomial est inférieur à 5 %; l'hypothèse voulant que la différence entre les deux populations soit nulle, est rejetée.

Les résultats du test binomial donnent un seuil de signification supérieur à 10 %, ce qui confirme que la différence observée entre la population francophone et anglophone n'est pas significative statistiquement. Cet écart de 11 % peut être attribué à la variabilité naturelle d'échantillonnage. Conséquemment, ces résultats confirment la représentativité de l'échantillon.

### 3. COMPILATION DES RÉSULTATS

Les questionnaires recueillis contenaient une partie narrative dans laquelle les participants étaient invités à décrire avec le plus de détails possible, ce qui leur avait donné ou enlevé le goût de collaborer avec l'autre personne durant la séance de médiation. Cette question ouverte était suivie de trois questions fermées portant sur trois aspects différents reliés à la collaboration, dont une concernait la contribution du médiateur pour établir un climat de collaboration. L'objet de cette recherche porte sur cet aspect de la contribution du médiateur et vise à identifier les variables qui s'y rattachent.

Parmi les quarante-neuf questionnaires reçus, quatre ont été rejetés. Deux de ces questionnaires n'avaient pas été complétés et avaient été retournés en blanc, et un autre avait été rempli par une personne qui n'était pas une partie à la médiation, mais qui y avait participé à titre d'observateur. Le dernier questionnaire a été rejeté parce que le répondant signifiait son refus de répondre. Les résultats de la recherche portent donc sur un total de quarante-cinq questionnaires.



#### 4. IDENTIFICATION DES VARIABLES

L'analyse des questionnaires s'est faite par un comité de trois juges et l'identification des variables a été effectuée par accord interjuges en appliquant rigoureusement la procédure d'analyse décrite au chapitre précédent. Le taux d'accord interjuges est de 93 %.

L'analyse des énoncés narratifs (réponses à la question 1) fournis par les participants a fait ressortir neuf variables reliées au désir de collaborer en médiation. Le tableau qui suit les identifie, donne la définition de chacune d'elles et précise la fréquence en nombre et en pourcentage avec laquelle elles ont été retrouvées dans les réponses des participants.

**Tableau 7**  
**Liste, définition et fréquence des variables identifiées à partir des réponses des participants**

Nom de la variable	Définition	Fréquence Nombre et %
Blâme et agressivité	Ensemble d'attitudes et de comportements susceptibles d'isoler une partie ou de provoquer une réaction négative chez l'autre partie	10 (22 %)
Attitude positive	Ensemble d'attitudes et de comportements susceptibles de favoriser le cheminement vers la résolution du conflit	6 (13 %)
Acceptation de sa part de responsabilité	Reconnaissance de la responsabilité totale ou partielle du conflit par l'une ou l'autre des parties	4 (9 %)
Améliorer la relation	Désir ou nécessité de rétablir, d'améliorer et de maintenir une relation personnelle ou de travail	7 (16 %)
Qualité de la communication	Ensemble d'attitudes et de procédés qui favorisent le progrès des échanges et enrichissent le climat des communications	9 (20 %)
Confiance en la capacité de résoudre	Confiance que les parties peuvent contribuer à la résolution du conflit	4 (9 %)
Désir / nécessité de résoudre le conflit	Intérêt et volonté de trouver une solution satisfaisante et durable pour les parties et l'organisation	22 (49 %)
Mépris des	Attitudes et comportements démontrant	

Nom de la variable	Définition	Fréquence Nombre et %
préoccupations de l'autre	l'indifférence, voire le mépris par rapport aux préoccupations de l'autre	5 (11 %)
Réceptivité aux préoccupations de l'autre	Attitudes et comportements démontrant la reconnaissance des intérêts de l'autre	6 (11 %)

## 5. ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse qualitative a permis de dégager neuf variables. Comme le démontre le tableau 7, ces variables ont été identifiées dans les réponses des participants comme étant susceptibles d'influencer leur désir ou non de collaborer au cours d'une médiation. Cependant, comme l'objet de notre recherche porte sur la contribution du médiateur à établir un climat de collaboration (question 3), il est nécessaire de croiser les réponses des participants à cette question avec les énoncés narratifs, de façon à pouvoir identifier les variables qui revêtent un caractère ou une importance particulière.

Dans un premier temps, les questionnaires ont été classés en deux catégories, en fonction de la moyenne des réponses à la question trois, qui demandait au participant d'évaluer la contribution du médiateur. Les participants avaient un choix de réponses à six niveaux pour qualifier la contribution du médiateur à l'établissement d'un climat de collaboration. La moyenne des réponses se situe à 5,24 sur 6 avec un écart type de seulement 0,74. Les deux catégories ainsi identifiées comprennent d'une part, ceux qui ont évalué le médiateur au-dessus de la moyenne, «médiateur plus aidant», et d'autre part, ceux qui l'ont évalué au-dessous de la moyenne, «médiateur moins aidant».

Suite à cette première division, le contenu des exposés narratifs de chacun des questionnaires a été analysé de façon à identifier parmi les neuf variables, celles qui étaient les plus présentes dans chacune de ces deux catégories.

Une première compilation de l'occurrence des variables en fonction des catégories, indique que dix-huit participants ont évalué le rôle du médiateur comme plus aidant et les vingt-sept autres l'ont évalué comme moins aidant. À la lumière de ces données, il est possible d'établir des comparaisons à l'intérieur de chaque catégorie et également entre les catégories. Dans une recherche phénoménologique, les variables sont identifiées à partir des énoncés narratifs des participants. Dans la présente recherche, neuf variables ont été identifiées sur cette base. L'objectif est maintenant de déterminer quelles sont, parmi celles-ci, celles qui ont le plus d'importance pour les participants quant à la contribution du médiateur.

### **5.1 Choix des variables**

De façon à valider ces indications, les données relatives à l'occurrence des variables ont été traduites en pourcentage de fréquence; ce qui permet d'établir des comparaisons entre les variables et de se rapprocher de celles qui semblent avoir le plus d'importance pour les participants. Ces pourcentages et les variations entre les variables sont représentés sous forme graphique (tableau 8). Ce tableau compare le contenu des réponses des participants en fonction de l'évaluation qu'ils font de la contribution du médiateur à l'établissement d'un climat de collaboration. Il permet de faire des comparaisons à l'intérieur de chaque catégorie; médiateur très aidant et médiateur moins aidant, aussi bien qu'entre les catégories.



**Tableau 8**

Comparaison du contenu des réponses des parties en fonction de leur évaluation de la contribution du médiateur au climat de collaboration

FRÉQUE NCE	MÉDIATEURS AYANT MOINS CONTRIBUÉ AU CLIMAT DE COLLABORATION	MÉDIATEURS AYANT PLUS CONTRIBUÉ AU CLIMAT DE COLLABORATION
50 %-54 %	▪ Désir/nécessité de résoudre	
45 %-49 %		
40 %-44 %		▪ Désir/nécessité de résoudre
35 %-39 %		
30 %-34 %	▪ Blâme et agressivité	▪ Climat des communications*
25 %-29 %		
20 %-24 %		▪ Acceptation de la responsabilité* ▪ Améliorer la relation ▪ Réceptivité aux préoccupations
15 %-19 %	▪ Indifférence aux préoccupations ▪ Améliorer la relation	▪ Obligeance
10 %-14 %	▪ Climat des communications* ▪ Obligeance ▪ Confiance de résoudre	▪ Blâme et agressivité ▪ Confiance de résoudre
5 %-9 %	▪ Réceptivité aux préoccupations	
0 %-4 %	▪ Acceptation de la responsabilité*	▪ Indifférence aux préoccupations

Différence importante



\* Impact significatif sur l'évaluation de la contribution du médiateur

En établissant les variations entre les pourcentages pour toutes les variables, cela permet de faire la moyenne des variations entre elles. Cette moyenne s'établit à 14 %, avec un écart type de 7 %. Les variables qui présentent un pourcentage qui dépasse la moyenne sont celles qui sont susceptibles d'être les plus importantes. Cette comparaison entre les variables révèle que cinq d'entre elles présentent un pourcentage supérieur à la moyenne, soit :

- Qualité de la communication 22 %
- Acceptation de sa part de responsabilité 22 %
- Blâme et agressivité 19 %
- Mépris des préoccupations de l'autre 19 %
- Réceptivité aux préoccupations de l'autre 15 %

Cette comparaison constitue un premier indice du niveau d'importance que ces variables peuvent représenter pour les participants. Toutefois, de façon à vérifier le degré de signification réel des variables, on applique le score Z pour chacune d'entre elles. Les résultats se situent entre 0,85 et 1,65. Un score Z inférieur à 0,85 signifie que la variation ne se distingue pas de la moyenne. Un score Z entre 0,85 et 1,65 indique que la variable est statistiquement importante, et un score Z supérieur à 1,65, indique qu'il s'agit d'une variable statistiquement significative.

Résultant de cette analyse et de l'application du score Z, les variables Qualité de la communication et Acceptation de sa part de responsabilités ont toutes deux obtenues un score de 1,1851; ce qui indique qu'elles se sont révélées les deux variables les plus importantes pour les participants dans leur évaluation de la contribution du médiateur dans l'établissement d'un climat de collaboration. D'un point de vue statistique, elles doivent être considérées comme deux variables significatives, et elles ont été retenues pour la suite de l'analyse.

### 5.1.2 Variable Qualité de la communication

En ce qui concerne cette variable, on constate que la différence entre les réponses des participants ayant évalué la contribution du médiateur comme très aidant et celles des participants l'ayant évalué comme moins aidant se situe à 22 % en valeur absolue, c'est-à-dire la différence entre 33 % pour la première catégorie et 11 % pour la seconde catégorie (tableau 6). La moyenne des différences pour l'ensemble des neuf variables est de 14 % avec un écart type de 7 %. Conséquemment, cette différence de 22 % nous donne l'indication que cette variable peut être importante. Il faut se rappeler que les écarts réfèrent aux variances entre les deux groupes, normalisés selon le score Z. Sur l'échelle de la variance moyenne, la variable Qualité de la communication se situe à 1,12; ce qui confirme qu'elle est une variable importante.

De façon à reconfirmer l'importance de la variable, le test *t* a été utilisé pour vérifier l'hypothèse d'une association entre cette variable et l'évaluation de la contribution du médiateur à la création d'un climat de collaboration. Les moyennes obtenues pour la présence de mentions positives et pour l'absence de mention ont été comparées. Les participants ayant fait référence à la qualité du climat de communication dans leur énoncé narratif en réponse à la question 1, ont en moyenne évalué la contribution du médiateur à 5,67 sur une échelle de 6. À l'opposé, les participants qui n'y ont pas fait référence, ont coté la contribution du médiateur à 5,17 en moyenne. En utilisant le test *t* de *Student* pour comparer ces moyennes, on arrive à un résultat qui se situe à 2 %. Cela indique qu'il n'y a que 2 % de probabilité que la présence de cette variable puisse être attribuée au hasard; ce qui confirme une différence statistiquement significative, de même que la validité et la pertinence de la variable dans les processus du déclenchement de la collaboration.

Les parties qui ont mentionné la variable Qualité de la communication ont donc évalué la contribution du médiateur comme étant significativement plus importante que ceux qui ne l'ont pas mentionné.



### 5.1.2 Variable Acceptation de sa part de responsabilité

Tout comme la variable Qualité de la communication, la variable Acceptation de sa part de responsabilité présente une différence de 22 % dans les fréquences des réponses entre le groupe ayant évalué la contribution du médiateur comme plus aidante et celui l'ayant évalué comme moins aidante. Tel que mentionné précédemment, ce taux de variation de 22 % indique que la variable peut être importante ou significative, car elle dépasse la moyenne des différences entre les neuf variables de 8 %.

Le test *t* a aussi été utilisé pour vérifier l'importance de cette variable. Le résultat donne un pourcentage de probabilité de 0 %; ce qui confirme l'importance de cette variable. [Ceux – à remplacer par : Les personnes] qui ont fait référence à la variable Acceptation de sa part de responsabilité ont évalué la contribution du médiateur comme plus aidante et la moyenne de leur évaluation est de 6. La moyenne des évaluations de celles qui n'y ont pas fait référence en répondant à la question 1, se situe à 5,17. Cela signifie qu'il y a 0 % de chance que ces résultats soient dus au hasard et confirme du même coup la validité de la variable.

Les parties qui ont mentionné la variable Acceptation de sa part de responsabilité ont donc évalué la contribution du médiateur comme étant significativement plus élevée.

## 6. PARALLÈLE AVEC LA LITTÉRATURE

L'ensemble des neuf variables identifiées suite à l'analyse des questionnaires se retrouvaient parmi les variables identifiées dans la littérature. Cependant, les deux variables Qualité de la communication et Acceptation de sa part de responsabilité sont celles que les participants ont reliées le plus à la contribution du médiateur à créer un climat de collaboration. On retrouve ces deux variables dans les descriptions narratives des participants qui ont évalué la

contribution du médiateur comme plus aidante, alors qu'elles sont très peu présentes chez les participants qui ont décrit cette contribution comme moins aidante.

La communication efficace est considérée comme une habileté requise en situation de conflit. Elle permet d'échanger des informations et des opinions dans une approche constructive (Johnson & Johnson 1989). Ces auteurs indiquent également que la capacité d'établir un environnement dans lequel les communications sont constructives facilite la résolution des conflits.

Les opinions exprimées par les participants viennent confirmer que ces deux variables jouent un rôle important dans leur désir de collaborer et de résoudre leur conflit. De plus, ils reconnaissent une responsabilité importante au médiateur dans l'établissement d'un climat favorable à la communication, de même que dans le fait d'amener les parties à reconnaître leur part de responsabilité dans le conflit. Ces constatations renforcent les opinions avancées par les auteurs Deutsch ainsi que par Poitras et Renaud, qui traitent des habiletés requises par les médiateurs dans la résolution des conflits. Ils identifient certaines habiletés que doivent posséder les médiateurs pour permettre le développement et le maintien d'un processus de résolution de conflits basé sur la coopération entre les parties. Ces auteurs réfèrent plus particulièrement à l'écoute active, la communication efficace, la reconnaissance par les parties de leurs propres besoins et des besoins de l'autre, l'encouragement, le support et la valorisation des autres. En ce qui concerne l'acceptation de sa part de responsabilité, les auteurs Johnson & Johnson y réfèrent en parlant de la notion de controverse constructive. Celle-ci indique que les gens en conflit adaptent leur perspective cognitive et leur raisonnement à travers la compréhension et l'évaluation des perspectives des autres, et adoptent un comportement de coopération qui comprend le fait d'assumer ouvertement la responsabilité des effets négatifs de ce que l'on a dit ou fait.



## 7. FIABILITÉ DES RÉSULTATS

Comme il a été mentionné précédemment, l'analyse des narrations a été effectuée par un comité interjuge de trois personnes. Pour s'assurer de la compréhension et de la bonne application du procédé, les trois juges ont reçu une formation préalable qui leur a permis de bien maîtriser la technique et de la mettre en application dans dix dossiers de pratique. L'analyse des résultats a démontré un pourcentage d'accord interjuge de 93 % ; ce qui démontre la fiabilité des résultats. Cet exercice a permis de dégager neuf variables qui ont toutes une influence relative sur l'émergence de la collaboration dans le processus de médiation. Le niveau d'accord interjuge suggère que les mêmes questionnaires pourraient être repris par un autre comité interjuge et les résultats seraient identiques, ou à tout le moins, très similaires.

### 7.1 Triangulation des résultats

L'association entre la présence de certaines variables et l'évaluation de la contribution du médiateur dans l'établissement d'un climat de collaboration a été vérifiée de deux façons différentes et les conclusions sont demeurées les mêmes, en mettant en évidence les variables Qualité de la communication et Acceptation de sa part de responsabilité. Dans un premier temps, tel qu'illustré au tableau 6, les écarts de variances entre les deux groupes ont été établis pour chacune des variables et ces écarts ont démontré qu'elles étaient importantes en ce qui concerne les deux variables retenues. Ces résultats ont ensuite été validés par l'application du test *t*. Cette double vérification permet de bien évaluer la qualité des résultats et d'en confirmer la validité.

### 7.2 Évidences des extrêmes

Les résultats ont été aussi examinés selon une approche qui pourrait être appelée de logique normale en vérifiant les réponses des extrêmes pour s'assurer



de la cohérence avec ce que les résultats devraient logiquement démontrer. Tous les participants qui ont fait référence à la qualité de la communication ont accordé une évaluation moyenne de 5,24 sur 6 à la contribution du médiateur. Dans le cas de la variable Acceptation de sa part de responsabilité, 100 % des participants ont accordé une cote de 6 à cette contribution. Maintenant, en examinant tous les questionnaires qui cotaient le médiateur avec une cote de 4 et moins, nous pouvons constater qu'aucun ne fait référence aux deux variables, Qualité de la communication et Acceptation de sa part de responsabilité. Ceci signifie que pour ces participants, ni la qualité de la communication, ni l'acceptation de sa part de responsabilité ne sont des variables qu'ils associent au médiateur peu aidant; ce qui renforce l'association positive de la contribution du médiateur avec les deux variables en question. Pour que cette évaluation de la comparaison des extrêmes soit valable, il est nécessaire que les pourcentages de mention des variables faits par ceux qui ont accordé les notes les plus basses soient inférieurs aux taux d'occurrence moyenne pour ces mêmes variables. Dans la présente recherche, il y a absence totale de mention des deux variables dans le cas où le médiateur a été considéré comme peu aidant.

## 8. CONCLUSION

Les résultats obtenus peuvent être considérés comme fiables et sont l'aboutissement d'une démarche rigoureuse, au cours de laquelle, toutes les précautions ont été prises pour assurer la neutralité de l'exercice et éviter tous les biais possible. Une attention particulière a été portée à chaque étape; que ce soit lors de la sélection de l'échantillon, au moment de la préparation du questionnaire et de l'élaboration des questions; de la détermination de leur ordre, du mode d'administration du questionnaire et de la préparation des juges en vue de l'analyse des résultats, de même qu'au moment du traitement et de l'analyse des données.

## **QUATRIÈME CHAPITRE**

### **PERTINENCE DES VARIABLES PHÉNOMÉNOLOGIQUES**

#### **1. INTRODUCTION**

Le présent chapitre porte sur l'interprétation des résultats obtenus dans cette recherche phénoménologique. Nous établirons des liens entre les variables identifiées et les variables théoriques issues de la recherche documentaire. Nous verrons également la façon dont les deux variables identifiées comme importantes peuvent être liées au rôle du médiateur, et comment celui-ci pourrait intervenir sur ces variables de façon à susciter la collaboration entre les parties. Cette analyse permettra de développer quelques stratégies que les médiateurs pourraient mettre en application dans le cadre de leur pratique.

#### **2. COMPARAISON DES VARIABLES**

Tel qu'expliqué au chapitre précédent, les variables Qualité de la communication et Acceptation de sa part de responsabilité sont celles qui sont ressorties comme étant importantes en terme d'expression du désir de collaborer et ce, par rapport à l'évaluation de la contribution du médiateur à l'établissement d'un climat de collaboration. Tel que le démontre le tableau des pourcentages de fréquences et du degré de signification des variables (tableau 7), aucune autre variable ne s'est révélée importante ou significative d'un point de vue statistique. Cependant, cela ne signifie pas nécessairement qu'elles sont sans influence sur l'établissement d'un climat de collaboration en médiation. Comme il a été mentionné au premier chapitre, l'objectif de cette recherche est d'identifier une ou des variables qui sont susceptibles de déclencher ou d'empêcher la collaboration, et sur lesquelles le médiateur peut avoir une influence. On a vu qu'il existe très peu de recherches scientifiques effectuées sur ce sujet, et que majoritairement, la

littérature qui en traite, se fonde sur les expériences et les observations personnelles faites par des professionnels de la médiation.

Au chapitre 1, les variables identifiées à travers la littérature avaient été regroupées en trois catégories; celles liées à la personne, celles liées au problème et celles liées au processus, et onze variables avaient été isolées. Il est important de se rappeler que ces variables sont pour la plupart le résultat de recherches sociologiques ou provenant du domaine de la psychologie, et non de recherches spécifiquement orientées vers la médiation. Elles s'inscrivent dans un cadre beaucoup plus large que celui de la présente, qui concerne directement le phénomène de la collaboration à l'intérieur du processus de médiation, et qui a permis de faire ressortir neuf variables reliées à ce phénomène.

Ces variables ne sont pas nouvelles et on retrouve les mêmes notions sous une forme ou une autre parmi les variables identifiées dans la revue de littérature. Il est possible de mettre en parallèle la liste de ces dernières avec celles identifiées à travers la recherche, et de faire des liens entre elles. On sait que dans une approche phénoménologique, les variables identifiées font partie du vécu des gens.

Le tableau qui suit présente une liste comparative des variables identifiées dans la revue documentaire et de celles qui sont issues de la recherche phénoménologique et regroupées par thème. Pour mieux illustrer les liens qui peuvent exister entre ces deux groupes de variables, elles ont été rassemblées et mises en parallèle selon les catégories utilisées au chapitre 1; c'est-à-dire les variables liées à la personne, liées au problème et liées au processus.



Tableau 9

**Tableau comparatif entre les variables identifiées dans la revue documentaire et les variables issues de la recherche phénoménologique et regroupées par thème**

VARIABLES TIRÉES DE LA REVUE DOCUMENTAIRE		VARIABLES DE LA RECHERCHE PHÉNOMÉNOLOGIQUE	
VARIABLES LIÉES À LA PERSONNE			
Nom de la variable	Définition	Nom de la variable	Définition
Attitude et comportement des parties	Attitude et comportement des parties en fonction de l'interdépendance des objectifs poursuivis. (Intérêts communs).	Blâme et agressivité	Ensemble d'attitudes et de comportements susceptibles d'isoler une partie ou de provoquer une réaction négative chez l'autre partie
		Mépris des préoccupations de l'autre	Attitudes et comportements démontrant l'indifférence, voire le mépris par rapport aux préoccupations de l'autre
Ouverture vers la coopération	Comportement des parties orienté vers la recherche d'une perspective cognitive	Attitude positive	Ensemble d'attitudes et de comportements susceptibles de favoriser le cheminement vers la résolution du conflit
		Réceptivité aux préoccupations de l'autre	Attitudes et comportements démontrant la reconnaissance des intérêts de l'autre
		Acceptation de sa part de responsabilité	Reconnaissance de la responsabilité totale ou partielle du conflit par l'une ou l'autre des parties
Communications constructives	Capacité des parties d'être en désaccord avec l'autre partie et d'échanger dans une approche constructive	Qualité de la communication	Ensemble d'attitudes et de procédés entre les parties qui favorisent le progrès des échanges et enrichissent le climat des communications

<b>Niveau de confiance</b>	Niveau de confiance qui existe entre les parties et envers le médiateur	<b>Confiance en la capacité de résoudre</b>	Confiance que les parties peuvent contribuer à la résolution du conflit
<b>L'ombre du futur</b>	L'ombre du futur est la perspective de la continuation de la relation entre les parties	<b>Améliorer la relation</b>	Désir ou nécessité de rétablir, d'améliorer et de maintenir une relation personnelle ou de travail
<b>Désir des parties de voir le conflit se résorber</b>	Désir des parties de voir le conflit se résorber et perception que se fait le médiateur de la complémentarité de leurs objectifs	<b>Désir / nécessité de résoudre le conflit</b>	Intérêt et volonté de trouver une solution satisfaisante et durable pour les parties et l'organisation
<b>VARIABLES LIÉES AU PROBLÈME</b>			
<b>Nature du conflit</b>	Conflits interpersonnels ou conflit d'ordre matériel.		
<b>Contexte psychosocial</b>	Le contexte psychosocial dans lequel le conflit apparaît		
<b>VARIABLES LIÉES AU PROCESSUS</b>			
<b>Compréhension par les parties du processus de médiation</b>	Compréhension par les parties de la dynamique du processus de médiation		
<b>Approches et styles du médiateur</b>	Approches et styles que le médiateur peut adopter et habileté à maîtriser les techniques de communication et à encadrer le processus		
<b>Appropriation (empowerment) et reconnaissance du point de vue de l'autre (recognition).</b>	Capacité à faire émerger des occasions d'appropriation (empowerment) et de reconnaissance du point de vue de l'autre (recognition).		



Comme le démontre bien ce tableau, même si les titres et les définitions des variables identifiées dans la revue documentaire et celles issues de la recherche sont différents, on y retrouve les mêmes concepts et notions fondamentales.

Tel que mentionné précédemment, dans la recherche documentaire, onze variables ont été identifiées et classées sous trois thèmes différents. Cette liste comptait six variables liées à la personne, deux liées au problème et quatre liées au processus. En comparant les deux listes de variables, il est intéressant de noter que les six variables liées à la personne se retrouvent dans la liste des variables identifiées à travers la recherche, alors que ce n'est pas le cas pour les autres. Les variables liées au problème et celles liées au processus ne semblent pas avoir eu une grande importance pour les participants à la recherche. Les gens n'ont pas fait référence à des éléments comme le type de conflit (interpersonnel ou conflit d'ordre matériel), ni au contexte psychosocial dans lequel se trouvait le conflit, pas plus qu'il n'ont accordé d'importance à la compréhension du processus de médiation et au style du médiateur.

En s'appuyant sur la théorie du champ psychologique, cette constatation porte à croire que les gens entrant dans un processus de médiation sont davantage préoccupés par les aspects qui les concernent et les touchent personnellement que par ce qui peut être externe à eux. À l'instar de ce constat, pour qu'un fait existe dans le champ psychologique d'un individu, il doit avoir un effet sur son comportement; que ce fait soit perçu, conscient ou latent. Ainsi, les forces propulsives qui influencent le comportement des gens vers la collaboration seraient liées à des facteurs qui concernent la personne, beaucoup plus qu'à des facteurs qui concernent le type de problème ou à ceux qui concernent le processus.



### 3. LIENS ENTRE LES VARIABLES

La revue théorique a permis d'identifier six variables qui sont liées à la personne et qui influencent la collaboration. La recherche phénoménologique quant à elle, a permis d'identifier neuf de ces variables. (Tableau 9).

#### 3.1 Variables liées à la personne

Parmi ce groupe de variables issues de la recherche, deux ont une connotation négative : Blâme et agressivité et Mépris des préoccupations de l'autre. Ces deux variables ont été mises en parallèle avec la variable théorique Attitude et comportement des parties. Cette dernière réfère au comportement des parties en fonction de l'interdépendance des objectifs qu'ils poursuivent. En situation d'interdépendance positive, il y a plus de probabilités que les parties atteignent leurs objectifs, alors qu'en situation d'interdépendance négative, les actions des gens peuvent devenir perturbatrices et diminuer les chances d'atteindre les objectifs.

Les auteurs Zubec, Pruitt et Pierce, (1992) concluent que l'hostilité chez l'une des parties peut induire la même attitude chez l'autre et augmenter la compétition entre elles. Ce genre de comportement contribue à mettre l'autre sur la défensive, ce qui diminue sa capacité de recherche de solutions et les chances de succès de la médiation.

Les deux variables Blâme et agressivité et Mépris des préoccupations de l'autre caractérisent les actions perturbatrices ou hostiles qui ne favorisent pas la collaboration.

### 3.1.1 Blâmes et agressivité

Voici quelques exemples à travers lesquels les participants ont décrit des attitudes et comportements hostiles qui leur ont enlevé le goût de collaborer :

«ce qui m'a enlevé le goût de collaborer c'est un reproche venant de l'autre partie (j'ai élevé la voix)»;

«as mediation progresses and it becomes obvious that the effort is not by the other party it become unpleasant and unconstructive»;

«lack of trust in other party ... lack of respect other party shows you are factors for not wanting to collaborate»;

«j'ai perdu le goût de collaborer à cause que c'était seulement à être blâmé et que son humeur ressortait»;

«[...] I felt that his behavior towards me was very disrespectful, non trusting and rude»;

«[...] lorsqu'on m'indique qu'on est à l'écoute et que les paroles et les gestes contredisent ceci, ma collaboration en est affectée»;

«I believe I am the target».

### 3.1.2 Mépris des préoccupations de l'autre

Voici quelques exemples à travers lesquels les participants ont décrit des attitudes et des comportements associés à la démonstration de mépris et d'indifférence pour les préoccupations de l'autre, et qui leur ont enlevé le goût de collaborer :

«[...] too many unresolved issues for me that have to be recognized, not necessarily resolved, before I can collaborate»;

« He more or less took no blame ... the outcome we both decided on was to put the past behind »

- «[...] peu de gens peuvent changer des choses»;
- «[...] un manque d'ouverture»;
- «[...] ne tenait pas à comprendre les miens (intérêts)»;
- «[...] focussé uniquement sur ses propres intérêts».

Par ces exemples, nous pouvons constater la validité de ces variables et, à quel point elles peuvent avoir une influence sur les résultats d'une médiation, même si d'un point de vue statistique elles ne sont pas nécessairement considérées comme importantes ou significatives.

Trois des autres variables issues de la recherche phénoménologique, Attitude positive, Réceptivité aux préoccupations de l'autre et Acceptation de sa part de responsabilité, ont été associées à la variable Ouverture vers la coopération. Contrairement aux deux variables précédentes, ces derniers reflètent des attitudes et des comportements positifs. Leurs définitions cadrent parfaitement avec les notions mises de l'avant par la variable : Ouverture vers la coopération. Cette variable s'appuie sur ce que les auteurs Johnson et Johnson, (1979,1989,1995a), identifient comme les normes d'un comportement de coopération qui sont similaires aux normes d'un comportement de respect, d'honnêteté et d'empathie démontrée envers un ami ou les membres d'un groupe.

### 3.1.3 Attitude positive

Voici quelques exemples à travers lesquels les participants ont décrit des attitudes et comportements positifs qui leur ont donné le goût de collaborer avec l'autre partie :

- «Il était de bonne foi ... son désir de bien performer, ses commentaires et son point de vue ...»;
- «recognition from them»;
- «[...] physically showing up shows that consideration is there even in spite of time restraints»;



«Want to reciprocate b/c she was making an effort»;

«Il faut que les parties soient de bonne foi ... participer volontairement ... franchise...»;

« I also left myself open ...».

Ces commentaires démontrent que l'attitude adoptée par les parties et observée chez l'autre peut faire en sorte qu'une réciprocité dans le comportement peut s'installer entre elles et augmenter leur niveau de confiance. Ces énoncés supportent la vision de Deutsch, (1949, 1985), selon laquelle une partie qui fait confiance à l'autre aura tendance à croire ce qu'elle dit et à penser que l'autre agit avec de bonnes intentions et cherche à régler le conflit de façon constructive.

#### 3.1.4 Réceptivité aux préoccupations de l'autre

Cette variable est définie comme étant la démonstration d'attitudes et de comportements qui confirment la reconnaissance des intérêts de l'autre. Voici des extraits d'énoncés fournis par les participants :

«[...] in the best interest for the person who laid the complaint»;

«[...] l'autre partie considère le poste que j'occupe et ... ma responsabilité»;

« L'ouverture d'esprit de l'autre partie ...»;

«[...] l'autre partie a montré une certaine ouverture»;

«[...] being able to work together more productively and further mine and their careers»;

« Sa demande était légitime»;

«[...] c'est l'ouverture d'esprit ...».

Ces caractéristiques décrites par les participants se retrouvent dans la littérature, et Johnson et Johnson, (2000) mentionnent que les gens qui démontrent de la conciliation, de la compassion, de la préoccupation pour l'autre et qui prennent le risque du contact avec l'autre, qui prennent la responsabilité de

leur propres actions et qui font plus facilement confiance, font généralement face au conflit de façon plus efficace.

### 3.1.5 Acceptation de sa part de responsabilité

Cette variable est l'une des deux variables importantes identifiées dans le cadre de cette recherche qui se rattachent à la contribution du médiateur à établir un climat de collaboration. Elle sera traitée plus en détail dans les pages qui suivent.

Les gens ont exprimé leur opinion de diverses façons dont voici quelques extraits :

«[...] for having been a cause of breakdown of relationship »;

«[...] l'autre partie accepte ses torts... ne rejette pas toute la responsabilité sur les autres.»;

«I was deemed to be part of the problem, I hoped that this type of session would bring it to light »;

«He has realized that he is not perfect too.».

Les descriptions que les participants ont données à ces trois variables sont toutes exprimées de façon positive; ce qui est à l'opposé des descriptions qu'ils avaient faites des deux variables précédentes, qui elles, étaient exprimées sous une forme négative. Ici encore, nous pouvons constater l'importance que revêtent ces variables pour les participants, et anticiper à quel point elles peuvent avoir une influence sur les résultats d'une médiation, même si d'un point de vue statistique elles ne sont pas nécessairement considérées comme importantes ou significatives.

### 3.1.6 Qualité de la Communication

La variable Qualité de la Communication identifiée dans la recherche a été associée à la variable Communications constructives de la revue documentaire. Cette littérature fait état de la communication comme étant une variable qui permet d'ajouter de la perspective, qui augmente la compréhension et la considération donnée aux informations, et facilite l'élaboration de solutions créatrices et la solution des problèmes (Johnson & Johnson 1989).

D'autres auteurs, dont Poitras et Renaud (1996) abordent la communication sous l'angle de la médiation et parlent de l'importance pour un médiateur de posséder la maîtrise des techniques de communication et des habileté d'encadrement du processus. Ce volet de la communication sera exploré davantage dans les pages subséquentes.

Les descriptions narratives des participants contenaient des énoncés tels que :

- «Further there was an exchange of information that...»;
- «[...] d'écouter ce que l'autre personne a à dire avec la plus grande attention...»;
- «[...] s'ouvrir plus aisément, le climat était à l'échange »;
- «[...] goal setting. »;
- «[...] the other party was being honest in her communication with me.»;
- «[...] en communiquant directement avec la personne concernée...»;
- «[...] l'écoute de ces personnes...»;
- «[...] communications is a lot easier and it's not a one way street anymore.».

La variable Qualité de la Communication, ainsi que la variable Acceptation de sa part de responsabilité, seront discutées de façon plus détaillée plus avant dans le texte parce qu'elles sont les deux variables importantes identifiées dans le cadre de cette recherche phénoménologique et associées



directement à la contribution du médiateur à établir un climat de collaboration entre les parties. Ces variables apparaissent donc sous deux volets à travers la recherche; ce qui permet de les inscrire d'abord dans la liste des variables liées à la personne, et également de les analyser dans la perspective de l'intervention d'un tiers.

### 3.1.7 **Confiance en la capacité de résoudre**

La variable décrite dans la recherche comme Confiance en la capacité de résoudre a été associée à la variable théorique Niveau de confiance démontré par les parties.

Bien que dans la théorie, certains auteurs associent la notion du degré de confiance et la possibilité qu'une tierce partie puisse intervenir pour influencer le climat de confiance, il demeure que l'élément fondamental constitue le niveau de confiance qu'ont les parties l'une envers l'autre. Comme le mentionnent les auteurs Poitras et Renaud, (1996), un climat de confiance doit s'installer entre les parties pour qu'il y ait une progression vers la résolution du conflit. Toutefois ils indiquent que si la tierce partie n'a que peu d'influence sur le degré de confiance qui existe entre les parties, cette personne peut intervenir de façon à établir un climat de confiance entre elle et les parties, et aussi faire en sorte que les parties gagnent confiance envers le processus.

Deutsch (1949, 1985), quant à lui, souligne que si la confiance existe entre les parties, le conflit sera résolu plus facilement et de façon plus efficace. Une partie qui fait confiance à l'autre aura tendance à croire ce qu'elle dit et à penser que l'autre agit avec de bonnes intentions et qu'elle cherche à régler le conflit de façon constructive. À l'opposé, lorsque le lien de confiance n'existe pas, on adoptera une attitude de méfiance et de défense l'un envers l'autre.

L'expression de ce phénomène de la confiance démontrée par les parties a été décrite par les participants de la façon suivante :

«Je suis demeuré convaincu que nous serions capables de solutionner le problème.»;

«After the discussion, we had identified ... common grounds»;

« Les chances de succès (peuvent) régler un litige datant de plusieurs années».

Ces descriptions ne font pas référence à l'intervention d'une tierce partie et se concentrent sur la relation entre les personnes, et d'un point de vue statistique, cette variable n'est pas considérée comme importante.

### 3.1.8 Améliorer la relation

Une autre variable reliée à la personne et décrite dans la littérature comme L'ombre du futur, est ressortie très clairement à travers la recherche et a été identifiée comme la variable Améliorer la relation.

Dans la littérature, L'ombre du futur est définie comme étant la perspective de la continuation de la relation entre les parties et les auteurs Zubeck, Pruitt, Pierce, (1992) affirment que lorsque cette perspective est présente, elle augmente les chances de succès à court terme de la médiation.

À travers les descriptions de ce phénomène fournies par les participants, il apparaît clairement que cela constitue une préoccupation qui semble présente pour plusieurs.

La variable Améliorer la relation a été décrite comme le désir ou la nécessité de rétablir, d'améliorer et de maintenir une relation personnelle ou de travail.

Voici quelques exemples de ce que les participants ont donné comme description de ce phénomène :

«[...] need to work with the other party to accomplish assigned tasks »;

«[...] will only be working together a short time in the future, so what is the point»;

«[...] hoping for a less stressful atmosphere between the other person.»;

«[...] améliorer le climat de travail ...»;

«[...] rebuild confidence ... foster better communication.»;

«[...] faciliter an « ideal » work environment ...»;

«[...] mon désir de travailler avec l'autre personne en ayant les même objectifs de travail.».

Cette variable constitue un autre élément qui a une influence sur le niveau de collaboration que les gens peuvent choisir d'exprimer lors d'une médiation.

### 3.1.9 Désir / nécessité de résoudre le conflit

La variable identifiée comme Désir / nécessité de résoudre le conflit constitue la variable qui a été mentionnée le plus souvent par les participants à la recherche. Elle a été définie comme suit : Intérêt et volonté de trouver une solution satisfaisante et durable pour les parties et l'organisation.

Cette variable trouve son équivalent dans la littérature sous le vocable Désir des parties de voir le conflit se résorber. Augsberger, (1992) identifie cette volonté comme un élément important de la médiation. Il mentionne que devant l'émergence d'un conflit, les parties ont cinq options possibles; l'évitement, laisser tomber, la confrontation, le compromis ou la collaboration, et que le premier réflexe des parties est de choisir l'évitement. Selon lui, le désir de voir le conflit se résorber tient plus de la fuite que de la volonté de collaborer.

Il est intéressant de constater que cette variable est celle à laquelle plus de 50 % des répondants ont fait référence et malgré cela, elle n'est considérée ni



comme importante, ni comme significative d'un point de vue statistique. Ce phénomène semble constituer un préalable à la médiation et non pas un élément susceptible de générer la collaboration.

Voici quelques exemples de la façon dont les participants ont décrit ce phénomène :

- «[...] strongly suggested ... by my supervisor.»;
- «[...] désir de trouver une solution viable et acceptable pour les deux parties.»;
- «[...] wanted to arrive at a solution collaboratively ...»;
- «I wanted to resolve the situation.»;
- «[...] the prospect of solution to the problems is motivation ...»;
- «[...] we can resolve our issues and get back to work, « back on track »»;
- «Mediation provided the only tangible, worthwhile time efficient manner to resolve the grievance.»;
- «[...] resolve issues ... to get on with the business that we are in ...»;
- «[...] afin de trouver la résolution du conflit.»;
- «[...] we both wanted to get closure on the issue.»;
- «Je parlais avec l'idée de régler le problème.».

Comme on peut le constater à la lecture de ces extraits, les gens arrivent en médiation avec le désir de résoudre leur conflit. Sans cette volonté de régler, ils n'auraient pas participé à la médiation. Toutefois, certains commentaires font référence au fait que le superviseur a fortement suggéré; ce qui laisse croire que la participation à la médiation peut ne pas toujours être volontaire. Si cela était le cas, alors, est-ce que l'affirmation de Augsberger (1992), selon laquelle le désir de voir le conflit se résorber tient plus de la fuite que de la volonté de collaborer, ne s'en trouverait pas renforcée?

Il s'agit d'une question qu'il pourrait être intéressant de scruter davantage dans le cadre d'une autre recherche.

### 3.2 Variables liées au problème

Les variables liées au problème identifiées à travers la recherche documentaire sont la Nature du conflit et le Contexte psychosocial. La première réfère à des conflits qui sont soit d'ordre interpersonnel, ou d'ordre matériel, et la seconde au contexte dans lequel le conflit apparaît.

La recherche s'est effectuée dans le domaine des relations de travail et au travail, et l'on aurait pu s'attendre à retrouver des informations relatives à ces deux variables. Ce domaine est propice à l'apparition de problèmes d'ordre relationnel ainsi que d'ordre matériel. De plus, le contexte dans lequel ils sont susceptibles d'émerger peut varier grandement, en fonction de l'organisation, de l'environnement, de la culture, des objectifs, du statut des employés, etc.

Cependant, dans les descriptions de ce qui leur a donné ou enlevé le goût de collaborer, les participants à la recherche n'ont pas fait référence à des éléments reliés à la nature du problème, ni au contexte relié au problème. Tel que mentionné précédemment, les gens ont porté leur attention sur les aspects qui les concernaient davantage comme personne, et n'ont pas accordé d'importance à cet aspect de la situation.

Il faut mentionner que le questionnaire orientait les gens vers les phénomènes qui portaient sur la collaboration et ne faisait aucunement référence au type de conflit que la personne voulait résoudre, ni au contexte entourant celui-ci. Pour obtenir de l'information sur le type de conflit et son influence sur la collaboration, il aurait fallu développer une ou des questions spécifiques à cet égard.

### 3.3 Variables liées au processus

Les trois variables liées au processus identifiées au tableau 9 sont la Compréhension par les parties du processus de médiation, qui réfère à la

compréhension de la dynamique du processus de médiation, les Approches et styles du médiateur, qui concernent les styles et approches que le médiateur peut adopter et son habileté à maîtriser les techniques de communication et à encadrer le processus, et l'Appropriation (empowerment) et la reconnaissance du point de vue de l'autre (recognition), qui touchent la capacité du médiateur à faire émerger des occasions d'appropriation et de reconnaissance du point de vue de l'autre.

### 3.3.1 Compréhension de la dynamique du processus de médiation

Comme dans le cas des deux variables liées au problème, les participants à la recherche n'ont pas fait référence à des éléments reliés à leur degré de compréhension du processus de médiation. À cet égard, il importe de mentionner que le milieu dans lequel cette recherche a été effectuée, applique comme procédure de routine, une rencontre préparatoire individuelle entre le médiateur et les parties. En plus de servir à établir un lien de confiance entre les différents acteurs, cette rencontre vise à expliquer clairement le processus de médiation à chaque partie et à répondre à toutes les interrogations qu'elles pourraient avoir à ce sujet. Cette situation explique probablement pourquoi les participants n'ont pas identifié cette variable Compréhension du processus comme étant un élément qui aurait pu contribuer à la collaboration, parce qu'ils étaient déjà renseignés sur le processus avant d'entrer en médiation. Cette variable peut être associée à la variable Désir / nécessité de résoudre le conflit, en ce qu'elle fait partie des préalables à la tenue de la médiation. Les gens acceptent de participer à la médiation parce qu'ils en ont le désir ou se sentent dans l'obligation de le faire, et de façon systématique, ils seront clairement informés des règles et du déroulement du processus.

### 3.3.2 Approches et styles du médiateur

La variable Approches et styles du médiateur, n'a pas été soulignée, ni identifiée directement par les participants dans leur description de ce qu'ils ont



vécu au cours de la médiation. Toutefois, le but de la recherche étant d'obtenir leur opinion sur la contribution du médiateur à établir un climat de collaboration, c'est à travers la question 3 que ce volet a été mis en lumière. À partir des réponses obtenues à cette question, il a été possible d'identifier les deux variables importantes reliées à l'intervention du médiateur. Il existe donc un lien entre la qualité de la communication et la contribution du médiateur. Nous explorerons plus loin la façon dont le médiateur pourrait mettre à profit ce lien entre son intervention et la qualité de la communication.

### 3.3.3 Appropriation et reconnaissance du point de vue de l'autre

La variable Appropriation (empowerment) et reconnaissance du point de vue de l'autre (recognition) qu'on retrouve dans la littérature, est examinée sous l'angle de ce que peut accomplir le médiateur pour faire émerger des occasions d'appropriation et de reconnaissance du point de vue de l'autre entre les parties. Le volet appropriation de cette théorie met en évidence le fait que le problème appartient aux parties, et les auteurs Bush & Folger (1994) suggèrent des techniques aux médiateurs pour faire en sorte que les parties acceptent cette situation et évoluent vers la recherche d'une solution.

Le volet reconnaissance du point de vue de l'autre va dans la même direction et reste, selon les auteurs, la responsabilité de chacune des parties. Cette notion de la reconnaissance du point de vue de l'autre ne va pas aussi loin que celle de reconnaître sa propre part de responsabilité.

Ces notions sont intéressantes et s'apparentent à la variable Réceptivité aux préoccupations de l'autre, qui a été identifiée dans la recherche. Toutefois, l'angle par lequel ces deux notions sont abordées dans la théorie porte sur l'intervention d'un tiers et sa capacité à faire ressortir ces deux éléments lors d'une médiation.

#### **4. LES VARIABLES IMPORTANTES**

Tel que mentionné précédemment, il reste à souligner les deux variables que cette recherche a permis d'identifier comme variables importantes, et qui ont une relation avec la contribution du médiateur à l'établissement d'un climat de collaboration. Ces variables sont : la Qualité de la communication et l'Acceptation de sa part de responsabilité.

##### **4.1 Qualité de la communication**

La Qualité de la communication est une variable qui a fait l'objet de plusieurs études et recherches et qui a été largement examinée par plusieurs auteurs. Les recherches en psychologie conduites entre autres par Johnson et Johnson (2000) et par Tjosvold (1998), parlent de différents types de communication et y réfèrent comme étant un élément relié à la personne. Cette littérature associe la communication à une variable qui permet d'ajouter de la perspective, augmente la compréhension et la considération donnée aux informations, et facilite l'élaboration de solutions créatrices et la solution des problèmes (Johnson & Johnson, 1989).

D'autres auteurs, dont Poitras et Renaud (1996) abordent la communication dans le cadre de la médiation et parlent de l'importance pour un médiateur de posséder la maîtrise des techniques de communication et des habiletés d'encadrement du processus. Ces théories ont été élaborées par les auteurs à partir de recherches, d'expériences et d'observations qu'ils ont faites d'un phénomène. La différence importante entre les théories et la présente recherche, est que ce sont les participants à la recherche qui ont identifié le phénomène, l'ont décrit sous forme narrative, et l'ont associé à la contribution du médiateur à l'établissement d'un climat de collaboration.

Par rapport à la variable Qualité de la communication, tel que le démontre le tableau 8 du chapitre précédent, il existe une différence importante dans



l'évaluation que les participants ont faite de la contribution du médiateur. En effet, les deux tiers des participants qui ont référé à la Qualité de la communication comme étant un élément ayant permis l'établissement d'un climat de collaboration, ont évalué la contribution du médiateur comme très aidante. L'autre tiers l'a évaluée comme légèrement moins aidante. Cette constatation vient renforcer les théories existantes, selon lesquelles la qualité des communications entre les parties joue un rôle important sur le climat de collaboration qui peut s'installer entre elles durant une médiation. Les praticiens ont toujours observé ce phénomène chez les participants et en ont développé des théories. Maintenant ce sont les participants qui confirment les fondements de ces théories.

Il existe une association évidente entre la contribution du médiateur à l'établissement d'un climat de collaboration et la variable Qualité de la communication. Reste à déterminer des méthodes et des techniques pour évaluer cette interdépendance entre la variable Qualité de la communication et le rôle du médiateur. De plus, il pourra être intéressant de développer des outils de communication qui pourront être utilisés par les médiateurs pour favoriser l'établissement d'un climat de collaboration entre les parties et ainsi faciliter la résolution de conflits.

#### **4.2 Acceptation de sa part de responsabilité**

La variable Acceptation de sa part de responsabilité est la deuxième variable importante identifiée dans le cadre de cette recherche. Elle se retrouve également dans la littérature qui traite de la collaboration et de la résolution de conflits. Les auteurs Johnson & Johnson y réfèrent en parlant de la notion de controverse constructive. Celle-ci indique que les gens en conflit adaptent leur perspective cognitive et leur raisonnement à travers la compréhension et l'évaluation des perspectives des autres, et adoptent un comportement de coopération. Les mêmes auteurs précisent que le comportement de coopération comprend le fait d'assumer ouvertement la responsabilité des effets négatifs de ce



que l'on a dit ou fait, et d'être prêt à pardonner si l'autre fait des excuses sincères et cherche la réconciliation.

Les concepts et notions liés à l'acceptation de sa part de responsabilité font partie intégrante de la variable identifiée dans la théorie comme Ouverture vers la collaboration. Cette notion de reconnaissance de sa part de responsabilité se retrouve à travers d'autres variables qui concernent entre autres, la compréhension par les parties de l'interdépendance des objectifs poursuivis et des intérêts communs (Deutsch, 1948-1949), ainsi que la compréhension qu'ont les parties du processus de coopération de compétition (Johnson et Johnson 1989). Ces deux auteurs, à travers l'élaboration de leur théorie sur la controverse constructive ont identifié ce qu'ils ont appelé les normes d'un comportement de coopération qui selon eux, facilitent la résolution de conflits. À l'intérieur de ces normes, on retrouve les neuf variables identifiées dans le cadre de la présente recherche de façon presque textuelle.

Parmi ces normes, il y a une référence directe à la variable Acceptation de sa part de responsabilité, qu'ils ont formulé comme étant assumer ouvertement la responsabilité de ce que l'on a dit ou fait.

Bien que leurs recherches ne portaient pas sur la médiation, les conclusions auxquelles ils arrivent sont particulièrement intéressantes pour la médiation, parce qu'elles corroborent parfaitement les résultats de la présente recherche.

Tous les participants qui ont fait référence à cette variable dans leur description narrative, ont évalué la contribution du médiateur comme très aidante à l'établissement d'un climat de collaboration. Leur évaluation indique qu'ils y voient un rôle important pour le médiateur pour faire en sorte que les parties acceptent leur part de responsabilité.

Il est aussi intéressant de constater que cette variable ait été rattachée aussi fortement à la contribution du médiateur. Cela porte à croire que les parties qui se présentent à une médiation souhaitent que la participation du médiateur fera en sorte qu'elles reconnaissent leur part de responsabilité dans le conflit.

## **5. INTERRELATION ENTRE LES VARIABLES**

Les deux variables dont nous venons de parler sont aussi intéressantes d'une autre façon parce qu'elles impliquent et rattachent différents autres concepts et notions reliés à la médiation. Elles englobent en quelque sorte toutes les autres notions mises de l'avant par les autres variables; que ce soit l'attitude des personnes, leur comportement, leur désir d'améliorer la relation, leur degré de confiance et leur désir de résoudre, ou la réceptivité aux préoccupations de l'autre. C'est comme si, lorsque ces deux variables apparaissent lors d'une médiation, elles surclassent toutes les autres variables ou à l'opposé, seraient-elles l'aboutissement de la présence des autres variables?

Ces deux variables sont intimement liées l'une à l'autre et elles peuvent s'influencer mutuellement. Meilleure est la communication, plus il y a de chances que les parties acceptent leur part de responsabilité et que s'établisse un climat de collaboration et à l'inverse, s'il y a acceptation de sa part de responsabilité par chacune des parties, meilleure devrait devenir la communication et favoriser le climat de collaboration.

Il est indéniable qu'il existe une interrelation entre toutes les variables, qu'elles s'influencent l'une et l'autre dans le déroulement d'une médiation et que les attitudes et comportements des parties peuvent changer rapidement. Il ne suffit parfois que d'un mot ou d'un commentaire approprié ou non approprié pour changer la tournure des événements. La qualité de la communication entre les parties et entre le médiateur et les parties apparaît cruciale à l'établissement d'un climat de collaboration et prédomine sur toutes les autres variables.



Sans une bonne communication entre les parties et entre celles-ci et le médiateur, il sera difficile de réduire le blâme et l'agressivité, le mépris des préoccupations de l'autre, d'amener les parties à adopter des comportements positifs, à reconnaître leur part de responsabilité, de travailler à améliorer leur relation, d'augmenter leur désir de résoudre le conflit et leur niveau de confiance à le faire.

Quelle est alors la contribution du médiateur à l'émergence de la collaboration? S'agit-il d'une contribution passive; c'est-à-dire constater l'émergence du phénomène par lui même, ou s'agit-il d'une contribution active; c'est-à-dire intervenir pour que la collaboration émerge.

En examinant les réponses des participants, il semble que la contribution du médiateur ait été active en ce qui concerne ces deux variables. Toutefois, l'on pourrait penser que la variable Qualité de la communication devrait être présente en premier et servir de catalyseur pour l'émergence de la variable Acceptation de sa part de responsabilité.

## 6. GÉNÉRALISATION

Est-il possible de généraliser les résultats de cette recherche? Peut-on affirmer que le goût de collaborer augmente automatiquement lorsque les communications sont de qualité ou que l'autre partie reconnaît sa part de responsabilité dans le conflit? Serait-ce donner une interprétation trop large aux résultats et leur faire dire des choses au-delà de ce qui est présent? Le goût de collaborer exprimé par les participants peut-il avoir été influencé par n'importe quelle autre variable, ou encore par d'autres facteurs extérieurs au processus ou aux parties elles-mêmes?

Les résultats de la recherche reposent sur les témoignages des participants, mais le nombre de témoignages recueillis demeure relativement limité. Cependant, la variable Qualité de la communication est une des deux variables



importantes qui ressort de la recherche, et le fait d'être reconnue comme variable importante signifie que ce lien entre le climat de collaboration et la qualité de la communication est dû à autre chose que le hasard. En s'appuyant sur les résultats, il est clair que ce lien résulte de l'intervention du médiateur.

Bien que nous ne soyons peut-être pas en mesure de développer une théorie à partir de ces données, nous pouvons constater que les résultats sont consistants avec les théories actuelles. En effet, les notions qui sont l'essence même de ces variables se retrouvent à l'intérieur des théories explorées dans la recherche documentaire. La description et la définition de la variable Qualité de la communication se retrouve presque de façon identique dans la littérature, et plusieurs auteurs associent la qualité de la communication à l'apparition ou l'augmentation de la collaboration. Être en désaccord avec l'autre partie, mais prêt à reconnaître ses compétences personnelles, résulte en un meilleur contact entre les deux personnes, amène à être plus ouvert et plus intéressé aux idées de l'autre, et augmente les chances que les parties arrivent à trouver un objectif de coopération (Tjosvold 1998). Il y a aussi ce que Jonhson et Johnson (1989) appellent la controverse constructive qui consiste, pour les parties, à échanger des informations personnelles et factuelles dans une approche constructive; ce qui augmente la compréhension et facilite la résolution du problème. Cette relation entre la qualité de la communication et la collaboration est très plausible et on en retrouve plusieurs exemples dans la littérature, et en particulier dans les écrits des auteurs Poitras et Renaud (1996) qui abordent la communication sous l'angle de la médiation et parlent de l'importance pour un médiateur de posséder la maîtrise des techniques de communication ainsi que des habiletés d'encadrement du processus. Il y a un lien logique qui peut être fait pour supporter cette relation. Il semble normal de penser que si les communications sont bonnes entre deux personnes, ces dernières seront davantage portées à collaborer ensemble à la résolution d'une situation.

Tout comme la variable Qualité de la communication, la variable Acceptation de sa part de responsabilité, est une variable importante identifiée à travers la recherche; ce qui signifie qu'il existe un lien entre le climat de

collaboration et l'acceptation de sa part de responsabilité, et que ce lien est dû à autre chose que le hasard. L'analyse des résultats démontre clairement que ce lien résulte de l'intervention du médiateur.

Les notions qui sous-tendent l'Acceptation de sa part de responsabilité se retrouvent elles aussi presque textuellement dans les théories élaborées sur la collaboration. Les auteurs Johnson & Johnson soutiennent que les gens en conflit adaptent leur perspective cognitive et leur raisonnement à travers la compréhension et l'évaluation des perspectives des autres et adoptent un comportement de coopération. Les mêmes auteurs précisent que le comportement de coopération comprend le fait d'assumer ouvertement la responsabilité des effets négatifs de ce que l'on a dit ou fait, et d'être prêt à pardonner si l'autre fait des excuses sincères et cherche la réconciliation.

Ces notions sont en parfaite concordance avec les résultats de la recherche et il n'y a pas de raison de douter du fait qu'il y a une augmentation de la collaboration lorsque cette variable apparaît dans un processus de médiation.

## 7. STRATÉGIES POUR LE MÉDIATEUR

Compte tenu de ce qui précède, quel serait le rôle que le médiateur pourrait jouer pour contribuer à l'émergence d'un climat de collaboration entre les parties?

Pour faire en sorte que ces deux variables entrent en action lors d'un processus de médiation, il semble important que le médiateur soit d'abord conscient de l'existence, de l'importance et de l'effet qu'elles ont sur le phénomène de la collaboration.

Cependant, on ne peut les isoler de l'ensemble des variables et prétendre avoir trouvé une solution universelle. La recherche a permis d'identifier neuf



variables, et il faut être conscient que toutes ont une influence plus ou moins grande dans un processus de médiation.

### **7.1 Stratégies reliées à la communication**

En ce qui concerne la qualité de la communication, un élément qui, au départ apparaît important, est celui d'établir un lien de confiance entre le médiateur et les parties. Dans le contexte des médiations qui se déroulent au ministère de la Défense nationale, la rencontre préparatoire qui a lieu avant la médiation est l'occasion rêvée d'établir ce climat de confiance. En faisant preuve d'empathie, le médiateur peut plus facilement faire en sorte que se crée ce lien et que les gens soient amenés à s'ouvrir davantage. Si ce lien de confiance s'établit avant la tenue de la médiation, le climat sera moins tendu lors du début de la médiation et plus propice à la collaboration.

Le deuxième élément qui est essentiel pour le médiateur qui veut établir un climat de collaboration, est de faire preuve d'écoute active. En plus de contribuer à augmenter le niveau de confiance, cette approche lui permettra de bien comprendre la situation que vit chacune des parties, permettra à ces dernières de mieux comprendre ce que l'autre vit, et les rassurera sur le fait que le médiateur comprend leur situation.

Le troisième élément que le médiateur devra mettre en application réfère à des techniques de communication efficaces. Elles sont nécessaires pour rendre les discussions plus constructives et pour favoriser la recherche d'intérêts communs et d'options de solutions. À cet égard, le médiateur devra avoir recours entre autres, aux techniques de recadrage, à la reformulation et au reflet tout au long de l'exercice. Le recadrage consiste principalement à résumer les opinions exprimées par les parties, qui peuvent refléter des émotions ou contenir des commentaires négatifs, en s'assurant de reconnaître les émotions et de tourner ces commentaires en énoncés positifs. La mise en application de cette technique



demande une grande concentration de la part du médiateur et s'acquiert avec beaucoup de pratique.

La reformulation est une autre technique de communication un peu plus simple qui consiste essentiellement à résumer les propos des parties, à marquer des étapes et à utiliser ces occasions pour faire avancer les discussions.

Le reflet est également une technique de communication, qui consiste à résumer un énoncé et à en faire valider le sens par la personne qui a formulé l'énoncé. Elle permet de s'assurer en tout temps que tous comprennent la même chose sur la même question, et de rectifier les interprétations s'il y a lieu.

Ces trois éléments apparaissent importants pour établir au départ une bonne qualité de communication, la maintenir tout au long du processus, et ainsi favoriser un climat de collaboration entre les parties.

## **7.2 Stratégies reliées à l'acceptation de sa part de responsabilité**

En ce qui concerne la reconnaissance et l'acceptation de sa part de responsabilité, le médiateur devra tabler sur le climat de confiance qu'il aura su créer entre les parties et entre lui et ces dernière, ainsi que sur le désir des parties de régler et sur leurs attitudes face au conflit et à la médiation.

Pour y arriver, il faudra, comme pour la variable de la communication, créer un lien de confiance avec les parties, ensuite les rassurer quant au rôle du médiateur, et les convaincre du fait qu'il n'y a jamais qu'une seule personne dans un conflit. La rencontre préparatoire constitue l'étape idéale pour accomplir ces démarches.

En faisant preuve d'empathie et en utilisant les techniques de communication décrites plus haut, le médiateur peut amener les parties à

reconnaître en privé qu'elles ont une part de responsabilité dans le problème. Cependant, même si une partie accepte ainsi son implication dans la situation, il n'est pas assuré qu'elle sera disposée à le faire devant l'autre partie. Pour amener les parties à franchir ce pas, face à face, le médiateur pourrait utiliser des techniques de renforcement positif, mettre l'accent sur le problème à résoudre, faire en sorte de dépersonnaliser le problème et de le faire apparaître aux yeux des parties comme étant une tâche commune à réaliser. D'ailleurs, cette approche est supportée par les recherches de Augsburg (1992), qui soutient que lorsque les conflits surviennent dans des situations où il y a coopération en ce qui concerne les tâches, il en résulte un pouvoir accru pour les parties; ce qui favorise la résolution du conflit. Dans ces situations, le conflit est généralement perçu comme un problème mutuel à être résolu par les deux parties, ce qui contribue à réduire les différences de pouvoir entre les participants et à augmenter leur pouvoir réciproque, de façon à travailler plus efficacement à l'atteinte de leur but commun.

Pour amener les parties à admettre leur part de responsabilité l'une devant l'autre, il pourrait être approprié pour le médiateur d'avoir recours à des caucus pour en discuter en privé, et à ce moment leur suggérer, leur proposer, et même leur offrir de l'annoncer en plénière à l'autre partie.

Les techniques proposées par Bush & Folger (1994) consistant à faire émerger des occasions d'appropriation (empowerment) et de reconnaissance du point de vue de l'autre (recognition), pourraient être d'une grande utilité dans les circonstances. Ces techniques sont aussi reliées à l'habileté du médiateur à utiliser les techniques de communication et à amener les parties à réaliser qu'elles seules ont le pouvoir de régler le conflit et de faire l'effort de comprendre et de reconnaître le point de vue de l'autre. Arrivé à ce stage, il n'y a qu'un tout petit pas à franchir pour reconnaître sa part de responsabilité dans le problème.

## 8. CONCLUSION

Dans le présent chapitre on a établi des comparaisons entre les variables phénoménologiques et les variables identifiées à travers la recherche documentaire. Les variables phénoménologiques décrites par les participants se retrouvent toutes parmi les variables liées à la personne et aucune n'apparaît spécifiquement sous les autres types de variables, soit celles liées au problème et celles liées au processus. Néanmoins, les deux variables importantes identifiées à travers la recherche, Qualité de la communication et Acceptation de sa part de responsabilité ont un lien direct avec la contribution du médiateur à l'établissement d'un climat de collaboration. Les liens entre les variables ont été discutés et les liens entre les deux variables importantes ont été examinés de façon plus détaillée.

Enfin, en se basant sur l'existence des liens entre ces deux variables et la contribution que le médiateur peut apporter à l'émergence d'un climat de collaboration, il a été possible de proposer quelques stratégies que les médiateurs pourraient utiliser au cours de leurs interventions et qui devraient faciliter la résolution de conflits.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Augsburg, David W. (1992). *Conflict mediation across cultures : pathways and patterns*. Louisville, Kentucky : Westminster, John Knox Press
- Boulle, L. et Kelly, K.J. (1998). *Mediation : Principles, Process, Practice*. (Canadian edition). Toronto & Vancouver : Butterworths
- Bush, R. A. B., and Folger, J. P. (1994) *The Promise of Mediation : Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Clavier, H., Kovachich, H., Esposito, M., Renaud, P., (1997) *Guide Pratique de la Médiation*. Carswell, Publications spécialisées Thompson.
- Cloke, K., (2001) *Mediating Dangerously : The Frontiers of Conflict Resolution*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Deutsch, M. (1949) ``An Experimental Study of the Effects of Cooperation and Competition upon Group Processes.`` *Human Relations*, 1949a, 2, 199-231.
- Deutsch, M. (1949) ``A Theory of Cooperation and Competition.`` *Human Relations*, 1949b, 2, 129-152.
- Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes*. New Haven : Yale University Press.
- Deutsch, M. (2000) *The Handbook of Conflict Resolution : Theory and Practice*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Fisher, R. J., Ury, W., and Patton, B. (1991) *Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In*. (2<sup>nd</sup> ed.) New York : Penguin.
- Gabarro, J. J ``The Development of Trust Influence and Expectations.`` In A.G. Athos and J. J. Gabarro (eds), *Interpersonal Behavior : Communication and Understanding in Relationships*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 1978.
- Giroux S. (1998). *Méthodologie des Sciences Humaines, La Recherche en Action*, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc. St.-Laurent (Qué).

- Hull, C. L. "The Goal-Gradient Hypothesis Applied to Some 'Field Force' Problems in the Behavior of Young Children." *Psychological Review*, 1938, 45, 271-279.
- Johnson, D. W., and Johnson, R. "Conflict in the Classroom : Constructive Controversy and Learning." *Review of Educational Research*, 1979, 49, 51-61.
- Johnson, D. W., and Johnson, R. (1989) *Cooperation and Competition : Theory and Research*. Edina, Minn. : Interaction.
- Johnson, D. W., and Johnson, R. (1995) *Creative Constructive Controversy : Intellectual Challenge in the Classroom*. Edina, Minn. : Interaction.
- Jorgensen, E. O. "Relational Transformation in Mediation : Following Constitutive and Regulative Rules." *Mediation Quarterly*, vol 17, no. 3, Spring 2000, Jossey-Bass.
- Kelly, H. H., and Stahelski, A. J. (1970) "Social Interaction Basis of Cooperators' and Competitors' Beliefs About Others." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1970, 16, 66-91.
- Landau, S., Landau, B., Landau, D., (2001) "From Conflict to Creativity : How resolving Workplace Disagreements Can Inspire Innovation and Productivity." San Francisco, Jossey-Bass Publishers
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., and Bies, R. J. "Trust and Distrust : New Relationships and Realities." *Academy of Management Review*, 1998, 23, 438-458.
- Lewin, K. A. (1935) *Dynamic Theory of Personality*. New York : McGraw-Hill.
- Miller, N. E. (1937) "Analysis of the Form of Conflict Reactions." *Psychological Bulletin*, 1937, 34, 720.
- Miller, N. E. (1944) "Experimental Studies of Conflict." In J. M. Hunt (ed.), *Personality and the Behavior Disorders*. Vol. 1. New York : Ronald Press.
- Moore, C. W. (1996), *The Mediation process-practical strategies for resolving conflict*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers
- Poitras, J. et Renaud, P., 1996. "La Médiation et la Réconciliation des Intérêts dans les Conflits Publics." Scarborough : Carswell, Publications spécialisées Thompson.

- Rawls, J. *Political Liberalism*. New York : Columbia University Press, 1996.
- Tjosvold, D. ``Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict : Accomplishments and Challenges.'' *Applied Psychology : An International Review*, 1998, 47, 285-342.
- Wish, M., Deutsch, M., and Kaplan, S. J. ``Perceived Dimensions of Interpersonal Relations.'' *Journal of Personality and Social Psychology*, 1976, 33, 409-420.
- Zubek, J. M., Pruitt, G., Peirce, R. S. ``Disputant and Mediator Behaviors Affecting Short-Term Success in Mediation.'' *Journal of Conflict Resolution*, Vol.36, No 3, September 1992, 546-572.



**ANNEXE A**  
**QUESTIONNAIRE, FEUILLET D'INSTRUCTION ET PROTOCOLE**  
**D'ADMINISTRATION**

## LE QUESTIONNAIRE ET SON PROTOCOLE D'ADMINISTRATION

DRERH a révisé ce sondage et autorise son administration dans le MDN/FC en accord avec le CANFORGEN 145/02 ADMHRMIL 079 UNCLASS 131028Z  
DEC 02. Numéro d'autorisation : 236

### QUESTIONNAIRE SUR LA COLLABORATION

Lorsque vous collaborez avec d'autres personnes, vous travaillez généralement ensemble pour trouver une solution qui satisfait tout le monde. Toutefois, la collaboration n'apparaît pas dans toutes les médiations.

Notre recherche vise à identifier les facteurs qui contribuent ou nuisent à l'établissement d'un climat de collaboration entre les personnes qui participent à une médiation. Pour atteindre cet objectif, nous souhaitons prendre connaissance le plus fidèlement possible de ce que les gens ont vécu lors d'une médiation. Nous sollicitons votre contribution et nous vous remercions à l'avance de bien vouloir prendre quelques minutes pour répondre aux questions que vous trouverez aux pages suivantes. Lorsque vous aurez terminé, vous pourrez nous faire parvenir vos réponses à l'aide de l'enveloppe ci-jointe. Prière de ne pas vous identifier et de ne pas identifier une autre personne dans vos réponses.

Votre contribution est très importante pour le succès de la recherche. Néanmoins, votre participation demeure volontaire et si vous choisissez de ne pas répondre au questionnaire, veuillez tout de même nous retourner le questionnaire non complété. Le fait de répondre au questionnaire indique votre accord à participer à cette recherche.

Vous pouvez maintenant tourner la page pour répondre à la première question.

*Les informations sont recueillies pour fin de recherche et toute utilisation sera faite de façon à garantir la confidentialité et les droits des individus.*

**MERCI DE VOS COMMENTAIRES !**

Veillez d'abord répondre à la question suivante.

1. Décrivez ci-dessous, avec le plus de détails possibles, ce qui vous a *donné* ou *enlevé* le goût de collaborer avec l'autre personne durant la séance de médiation qui vient de se terminer.



Maintenant que vous avez terminé votre réponse à la question #1, veuillez répondre aux quatre questions suivantes.

2. Nous aimerions connaître votre évaluation de votre désir de collaborer avec l'autre.

D'une façon générale, comment qualifieriez-vous votre désir de collaborer avec l'autre personne durant la séance de médiation qui vient de se terminer? (Faites un X sur votre choix)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Très faible	Faible	Plutôt faible	Plutôt fort	Fort	Très fort

3. Nous aimerions connaître votre évaluation de la contribution de votre(vos) médiateur(s) ou médiatrice(s) pour établir un climat de collaboration.

D'une façon générale, comment qualifieriez-vous la contribution de votre(vos) médiateur(s) ou médiatrice(s) en ce qui a trait à l'établissement d'un climat de collaboration entre vous et l'autre personne durant la séance de médiation qui vient de se terminer? (Faites un X sur votre choix)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Très nuisible	Nuisible	Plutôt nuisible	Plutôt aidant	Aidant	Très aidant

4. Nous aimerions connaître votre évaluation de l'autre personne dans l'établissement d'un climat de collaboration avec vous.

D'une façon générale, comment qualifieriez-vous l'attitude de l'autre personne pour établir un climat de collaboration durant la séance de médiation qui vient de se terminer? (Faites un X sur votre choix)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Très non coopérative	Non coopérative	Plutôt non coopérative	Plutôt coopérative	Coopérative	Très coopérative

5. Pour fin statistique seulement, veuillez fournir les renseignements personnels suivants : (Faites un X sur votre choix)

a. Statut:	<input type="radio"/> Civil	<input type="radio"/> Militaire
b. Sexe:	<input type="radio"/> Femme	<input type="radio"/> Homme
c. Première langue officielle:	<input type="radio"/> Anglais	<input type="radio"/> Français

## PROTOCOLE D'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

1. Le médiateur informe les parties du projet de recherche à la fin de la première séance de médiation. La présentation se fait aux parties comme suit :

« Les Centres de résolution de Conflits (CRC) participent à une recherche menée par l'Université de Sherbrooke sur la médiation.

Le sondage a été révisé et autorisé par le DRERH.

Nous aimerions que vous preniez une dizaine de minutes pour compléter séparément un court questionnaire.

L'objectif de cette recherche est expliqué sur le questionnaire qui se trouve dans l'enveloppe que je vous remets.

[Remettre une enveloppe à chacune des parties seulement.]

On vous demande de répondre à ce questionnaire aussi fidèlement que possible et les données recueillies demeureront anonymes.

Lorsque vous aurez complété le questionnaire, vous voudrez bien le placer dans l'enveloppe pré-adressée et le retourner à l'Université.

Après cet exercice, je vous attends ici pour un court débriefing. »

2. Le médiateur invite ensuite les parties à se séparer comme lors d'un caucus pour répondre au questionnaire. Il les informe qu'elles auront une dizaine de minutes pour compléter le questionnaire. Le médiateur invite les parties à le rejoindre lorsqu'elles auront terminé.

[Les parties complètent séparément le questionnaire.]

3. Le médiateur accueille les parties après qu'elles ont complété le questionnaire. Il leur rappelle qu'elles n'ont qu'à inclure le questionnaire dans l'enveloppe pré-adressée et la mettre à la poste pour compléter la procédure. Il leur rappelle que le processus garantit l'anonymat de leur participation.